

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

# **Systematische Personalentwicklung: Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis unter besonderer Berücksichtigung alternder Belegschaften**

vorgelegt bei  
Prof. Dr. Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Heimbrock

eingereicht von:

Kai Deunert  
Hornstraße 8  
38855 Wernigerode  
Tel.: 0170/6367083  
E-Mail: [k.deunert@werbat.de](mailto:k.deunert@werbat.de)

Matrikel: BFBW05  
Kennnummer: 13342  
Abgabetermin: 24.09.2014

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Darstellungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>2 Personalentwicklung und die Ressource Mensch</b>	<b>3</b>
<b>3 Personalentwicklung und ihre theoretischen Grundlagen</b>	<b>4</b>
3.1 Ausgangslage	4
3.2 Personalentwicklung in der Wissenschaft	4
3.3 Ziele der Personalentwicklung	7
3.4 Zielgruppen der Personalentwicklung	9
3.5 Verantwortung	10
<b>4 Methoden und Instrumente</b>	<b>11</b>
4.1 Formen der Personalentwicklung	11
4.2 Der Personalentwicklungsprozess	12
4.2.1 Bedarfsanalyse	13
4.2.2 Ziele setzen	15
4.2.3 Kreatives Gestalten	17
4.2.2 Durchführung	18
4.2.5 Erfolgskontrolle	19
4.2.6 Transfersicherung	20
4.3 Erfolgsfaktoren	22

<b>5</b>	<b>Veränderung der Rahmenbedingungen</b>	<b>22</b>
5.1	Innere und äußere Einflüsse	22
5.2	Der demografische Wandel	23
5.3	Veränderung der Strukturen	24
5.4	Entwicklung der Erwerbsbevölkerung und deren Auswirkung	26
<b>6</b>	<b>Neue Aufgaben und Herausforderungen für die Personalentwicklung</b>	<b>29</b>
6.1	Heutige Situation der Mitarbeiter 40+	29
6.2	Neues Verständnis und neue Denkweise	31
6.3	Zielgruppen und Zielrichtung neu formuliert	32
6.4	Altersstrukturanalyse	34
6.5	Lebenslanges Lernen	36
6.6	Entwicklungsmaßnahmen in der Praxis	38
6.6.1	Into the job	38
6.6.2	Off the job	39
6.6.3	On the job	40
6.6.4	Near the job	42
6.6.5	Along the job	43
6.6.6	Out of the job	45
6.7	Wissenstransfer	46
6.8	Personalentwicklung und andere betriebliche Funktionen	48
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>50</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>52</b>

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
Darst.	Darstellung
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
d.h.	das heißt
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
ff	fortfolgende
f-bb	Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
Hrsg.	Herausgeber
MA	Mitarbeiter
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **Darstellungsverzeichnis**

Darst. 1: Gliederung	2
Darst. 2: Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge	5
Darst. 3: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	7
Darst. 4: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050	26
Darst. 5: Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1950 – 2050	27

# **1 Einleitung und Zielsetzung der Arbeit**

Wir leben in einer Zeit in der wir mit vielen komplexen und weitreichenden Veränderungen in unterschiedlichen Lebensbereichen und im besonderem in der Welt der Arbeit konfrontiert werden. Der Staat, die Gesellschaft, die Unternehmen und jeder einzelne Mitarbeiter müssen sich diesen Veränderungen und den damit einhergehenden Herausforderungen stellen. Eine dieser Veränderungen ist der demografische Wandel, der sich nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Teilen Europas, ja weltweit abzeichnet. Ein Wandel der nicht nur unsere sozialen Sicherungsgefüge betrifft, sondern auch die Wirtschaft und ihre Unternehmen vor neue Aufgaben stellen wird. Langfristig bedeutet die demografische Entwicklung ein Schrumpfen und Altern der Erwerbsbevölkerung. Durch den zu erwartenden Mangel an jungen Nachwuchskräften, werden ältere Arbeitnehmer zu einer zunehmend wichtigen Leistungsressource für die Unternehmen. Dies wirft die Frage nach der Arbeitsfähigkeit, der Gesundheit und vor allem nach der Qualifizierung älterer Beschäftigter auf. Dem Personalmanagement und hier im Besonderen der Personalentwicklung, kommt diesbezüglich eine entscheidende Rolle zu. Standen bisher vor allem die jungen Mitarbeiter im Fokus der Personalentwicklung, so wird diese in Zukunft auch den Älteren gerecht werden müssen. Ein grundsätzlicher Wechsel weg von der Jugendzentriertheit hin zu einer altersadäquaten und ganzheitlichen Personalentwicklung.

Zielsetzung dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, wie die theoretischen Grundlagen systematischer Personalentwicklung in die Praxis umgesetzt werden können, und dies unter der besonderen Berücksichtigung alternder Belegschaften.

Dazu scheint es zweckmäßig zunächst im Kapitel 2 darzulegen, welche wichtige Rolle die Ressource Mensch hat und im welchem Zusammenhang sie zur Personalentwicklung steht.

Kapitel 3 beschäftigt sich dann mit den theoretischen Grundlagen der Personalentwicklung.

Kapitel 4 fasst die Methoden und Instrumente der Personalentwicklung zusammen und beendet damit die theoretischen Grundlagen.

In Kapitel 5 wird die Veränderung der Rahmenbedingungen erläutert und welche Veränderungen durch den demografischen Wandel zu erwarten sind.

Kapitel 6 stellt dar, wie die Personalentwicklung in die Praxis umgesetzt wird und wie sie dabei unter der besonderen Berücksichtigung alternder Belegschaften durchgeführt werden kann.

Kapitel 7 fasst die Schwerpunkte zusammen und gibt eine Aussicht, wie ganzheitliche Personalentwicklung aussehen sollte.

**Systematische  
Personalentwicklung:  
Theoretische Grundlagen und  
deren Umsetzung in der Praxis  
unter besonderer  
Berücksichtigung alternder  
Belegschaften**

1. Einleitung und Zielsetzung der Arbeit

2. Personalentwicklung und Ressource  
Mensch

3. Personalentwicklung und ihre  
theoretischen Grundlagen

4. Methoden und Instrumente

5. Veränderung der Rahmenbedingungen

6. Neue Aufgaben und Herausforderungen  
für die Personalentwicklung

7. Fazit

## 2 Personalentwicklung und die Ressource Mensch

Die Welt der Arbeit hat sich verändert. Schaut man auf die letzten 5 Jahrzehnte, so gab es enorme strukturelle Veränderungen. Diese gewannen gerade seit der Jahrtausendwende an Dynamik und Komplexität. Die Weltwirtschaft wird geprägt von der Internationalisierung und Globalisierung der Märkte, wir erleben das Fortschreiten der Digitalisierung und Informatik. In jedem nur erdenklichen Bereich kommt es zum Einsatz modernster Technologien. Die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten verbreiten sich in ungeahnter Geschwindigkeit, während sie dabei noch kostengünstiger und leistungsfähiger werden. Es findet ein bedeutsamer Rückgang von ausführenden Tätigkeiten hin zu planenden und organisierenden statt. Wir erleben den Wandel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft, und genau jene Wissens- und Informationsgesellschaft stellt wiederum höhere Anforderungen an die Qualifikationen aller Beschäftigten. All diese Faktoren haben einen erheblichen Einfluss auf die zentralen Aufgabenfelder des Personalmanagements.<sup>1</sup>

Die Ressource Mensch gewinnt stetig an Bedeutung. Um dieser wachsenden Bedeutung gerecht zu werden, gilt es den Fokus der Unternehmen genau darauf zu richten. So wird die deutsche Wirtschaft ihre Wettbewerbsfähigkeit nur erhalten können, wenn sie durch geeignete Human-Ressource-Konzepte und –Strategien auf diese Veränderungen reagiert.

Dies gilt für alle Unternehmen, egal ob sie Groß-, Klein- oder mittelständische sind. Für alle besteht die Aufgabe darin, Investitionen in das Humankapital effizient und zielgerichtet einzusetzen. Es lässt sich feststellen, dass es einen Zusammenhang beim Umfang von Personalentwicklungsmaßnahmen und der Unternehmensgröße gibt. Großunternehmen können einen umfangreicheren Werkzeugkasten bereitstellen und im Einzelfall passendere Qualifikationsmaßnahmen liefern.<sup>2</sup> Auch gibt es in den größeren Firmen ganze Abteilungen, die sich der Entwicklung des Personals widmen, während es in vielen kleineren Unternehmen immer noch Chefsache ist, wie und in welchem Umfang diese Entwicklung der eigenen Mitarbeiter<sup>3</sup> stattfindet. Aber und das gilt als sicher: gut qualifizierte Mitarbeiter sind in allen Unternehmen wichtig. Selbst kleinere Betriebe brauchen Personalentwicklungsprogramme, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 1 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Stein 2013, S.169

<sup>3</sup> Männliche Bezeichnungen dienen der sprachlichen Vereinfachung und beziehen sich selbstverständlich auch auf Frauen.



Natürlich ist Personalarbeit bzw. das Humankapital nicht DER alles entscheidende Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen, aber im Kontext mit weiteren erfolgsbestimmenden Faktoren haben diese eine außerordentlich große Bedeutung. Wertschöpfung basiert immer mehr auf Wissen. Die MA eines jeden Unternehmens sind Träger von Erfahrung, Wissen und Können. Sie sind aber auch ein teurer Produktionsfaktor. Dies sollte bedeuten, nicht nur eine kurzfristig effiziente, sondern eine mittel- und langfristige Nutzung dieser wertvollen Ressource zu gestalten. Der Anpassungs- und Verarbeitungsprozess im Wandel der Rahmenbedingungen ist Aufgabe des modernen Personalmanagements, und in diesem ist die Personalentwicklung eine Kernaufgabe.<sup>4</sup> Die Unternehmen sind den Herausforderungen der Zukunft nur dann gewachsen, wenn sie auch weiterhin die Leistungsfähigkeit und die Potentiale der MA systematisch fördern und fordern.

### **3 Personalentwicklung und ihre Theoretischen Grundlagen**

#### **3.1 Ausgangslage**

Wenn ein Unternehmen einen neuen Mitarbeiter einstellt, entspricht dieser im seltensten Fall vollständig der ausgeschriebenen oder gesuchten Stelle. Er ist fast nie fertig ausgeformt in seinen Fähigkeiten. Das bedeutet für das Unternehmen, diese Potentiale selbst aufzubauen bzw. zu entwickeln, den Stelleninhaber somit in bestmögliche Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil zu bringen.<sup>5</sup> Der Auftrag lautet also, im Sinne und zur Zielerreichung des jeweiligen Unternehmens zu agieren. Diese Aufgabe fällt dem Personalmanagement und hier im speziellen der betrieblichen Funktion Personalentwicklung zu.

#### **3.2 Personalentwicklung in der Wissenschaft**

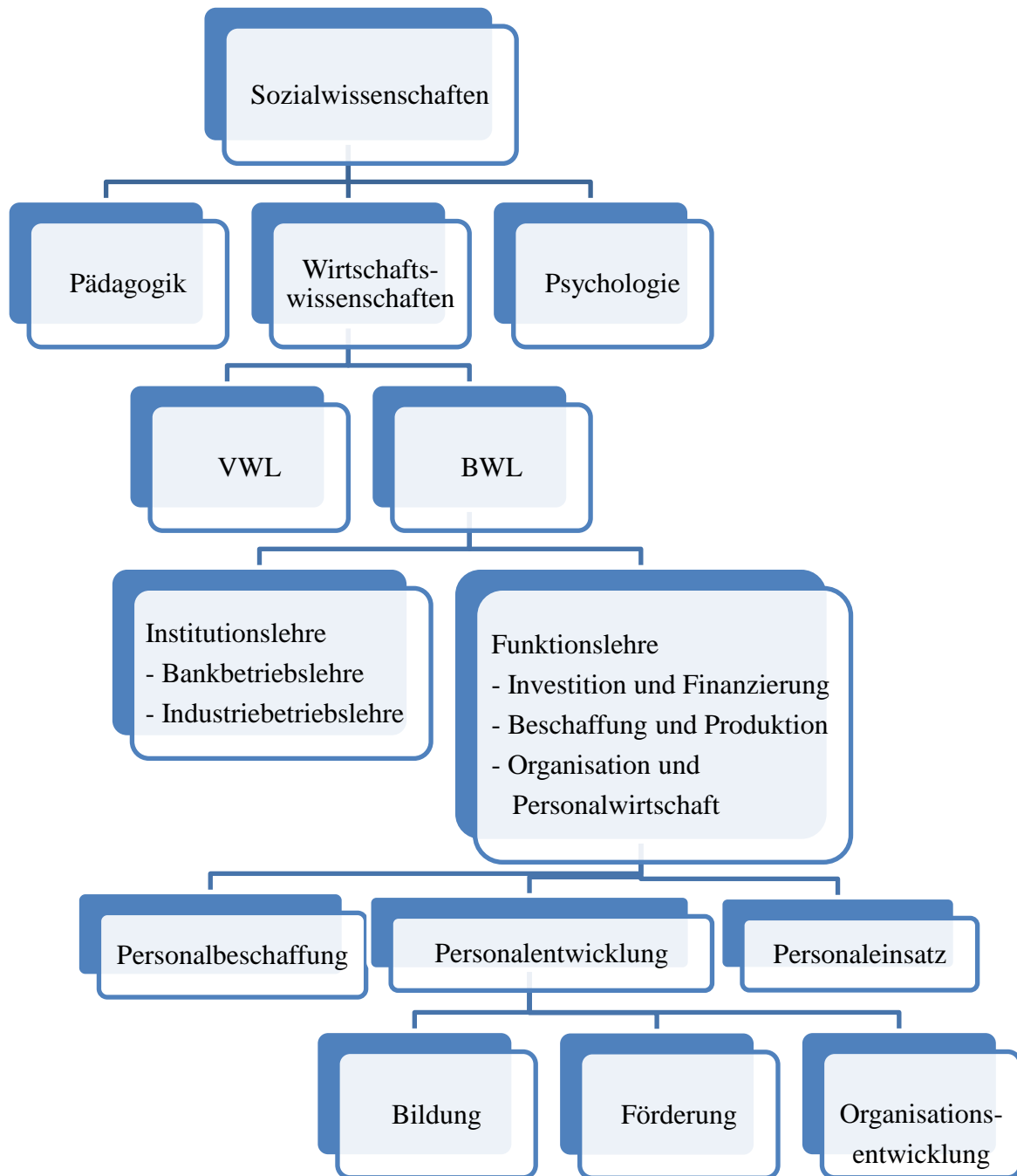
Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit dem Menschen im Betrieb, dem Menschen als lernendes, entwicklungsfähiges und entwicklungsbedürftiges Individuum. Sie gewinnt ihre Erkenntnisse mit geisteswissenschaftlichen Methoden (Hermeneutik, Dialektik, Phänomenologie) und mit empirischen Methoden (Befragung, Beobachtung, Experiment). Wissenschaftliche Erkenntnissuche erfolgt aus dem Blickwinkel der verschiedenen

---

<sup>4</sup> Vgl. Thom/Zaugg 2008, S. 347

<sup>5</sup> Vgl. Thom/Zaugg 2008, S. 5

Fachwissenschaften (Pädagogik, Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften), und je nach Blickwinkel kann die praktische Ausgestaltung der PE subjektiv variieren. Die Blickrichtung des Betrachters und seine spezifische Brille sind also entscheidend. Wie die PE im Wissenschaftsgefüge eingeordnet ist, zeigt die Darstellung 2.



Darst. 2: Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge  
(Quelle: Becker 2009, S.30)

Demnach ist die Personalentwicklung Teil der Personalwirtschaft und ihre Funktionsbereiche liegen in der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung der Unternehmen. Zumindest im weiteren Begriffsverständnis der PE werden diese drei Handlungsfelder aufgenommen. Im engeren Verständnis des Begriffes geht es nur um die betriebliche Weiterbildung. Bei der Beschäftigung mit der wissenschaftlichen und auch praktischen Literatur zu dieser Thematik, stößt man auf weit mehr als 100 unterschiedliche Definitionen der PE. Sowohl im Sinn wie auch im Umfang gibt es erhebliche Unterschiede. Ursächlich hierfür sind die verschiedenen wissenschaftlichen Ansätze, wie z.B. der wirtschaftswissenschaftliche, der pädagogische, der psychologische oder der soziologische. Die PE ist ein interdisziplinär beforschtes Fachgebiet. Die vielen möglichen Sichtweisen führten und führen zu unterschiedlichen Begriffserfassungen und Definitionen.<sup>6</sup> Diese Definitionen lassen sich sinnvollerweise folgendermaßen unterscheiden:

- PE im engeren Sinne = Aus- und Weiterbildung
- PE im erweiterten Sinne = Bildung + Förderung
- PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

In Anlehnung an Beckers Definition:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“<sup>7</sup>

erfasst die PE sowohl Bildung wie auch die Förderung und Organisationsentwicklung unter der Prämisse, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Ressource Mensch je nach dem speziellen Ziel oder der Strategie eines Unternehmens zu qualifizieren. Der Begriff PE wird hier also weiter gefasst als nur im Sinne betrieblicher Weiterbildung, denn hier sind sowohl Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zentrale Inhaltsbereiche. Becker stellt mit seinem Funktionszyklus (Darstellung 3) auch eine methodische Absicherung der PE vor, die dem Zufall ein leistungsfähiges Schema entgegenstellt, ein „Wie“ der Planung, Steuerung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen. PE von heute versteht sich als ein Subsystem im Hauptsystem Unternehmen und agiert als betriebliche Funktion eng verzahnt mit den anderen Funktionen der Personalwirtschaft, wie der Personalbeschaffung und dem Personaleinsatz. (s.a. Darstellung 2) Sie erfährt in jüngster Vergangenheit eine Aufwertung ihrer Position durch eine stärkere strategische Orientierung. Die PE folgt mit den eigenen strategischen Überlegungen der

---

<sup>6</sup> Vgl. Ritz 2012, S. 72

<sup>7</sup> Becker 2009, S. 4

Gesamtstrategie des Unternehmens bzw. leitet die eigene Strategie aus den Unternehmenszielen und Unternehmensstrategien ab. PE wird immer mehr zum strategischen und systematischen Prozess, der das Ermitteln, Planen, Durchführen und die Erfolgskontrolle beinhaltet. Die Handlungsfelder systematischer PE sind nicht mehr nur die Bildung und Weiterbildung, sondern darüber hinaus die Förderung der Mitarbeiter, sowie die Organisationsentwicklung.

### Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



Darst. 3: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (Quelle: Becker 2011, S. 19)

### 3.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Welt der Arbeit verändert sich zusehends. Die Bedeutung des menschlichen Faktors mit seinem Wissen und Können, seinen Kompetenzen, seinem Bewusstsein und seiner Innovationskraft für den Wertschöpfungsprozess wächst stetig. Es ist also mehr denn je Aufgabe der PE die Mitarbeiterpotentiale, gezielt:

- zu erhalten,
- planmäßig weiterzuentwickeln und
- zu erneuern.

Die MA werden so leistungsfähig und optimal vorbereitet, um sich den Veränderungen im Arbeitsleben zu stellen und den aktuellen wie auch zukünftigen Anforderungen der Unternehmen stand zu halten. Es geht für die PE darum:<sup>8</sup>

1. die MA auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten und sie damit zu einem der Garanten der weiteren Wettbewerbsfähigkeit und damit des weiteren Erfolgs zu machen
2. sie beschäftigungsfähig zu halten, also ein Anpassen bzw. Sichern der Qualifikationen
3. die Flexibilität der Belegschaften zu erhöhen
4. Motivation und Integration bzw. Identifikation der MA zu erhöhen
5. dabei die individuellen Befähigungen und Erwartungen des Einzelnen zu berücksichtigen.

Dies sind sowohl unternehmensbezogene, wie auch mitarbeiterbezogene Ziele, sie können sich überschneiden, aber auch divergieren. So können Aspekte der individuellen Lebensgestaltung, der Anspruch an die Entwicklung des eigenen Potentials und das Bedürfnis der Selbstentfaltung, Triebfeder oder auch Hemmnis für den einzelnen MA sein. PE zielt also auf die Erfüllung der Interessen und Ziele der Unternehmen, wie auch ihrer Beschäftigten. So ist sie dem Unternehmen und auch deren Mitarbeitern verpflichtet. Dies sind die Ziele auf der Mikroebene. Als weiteres und drittes Ziel der PE auf der Makroebene, auch wenn diesem in Fachdiskussionen nur eine nachrangige Bedeutung beigemessen wird, möchte soll hier noch die gesellschaftliche Zielsetzung erwähnen.<sup>9</sup> Der Staat, die Gesellschaft und die Gesetzgebung verlangen danach, dass die Unternehmen den gesellschaftspolitischen Vorstellungen Rechnung tragen. Bildung, Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitskräfteeinsatz und die Zuweisung der Aufgaben sind dementsprechend umzusetzen. Arbeitsmarktstabilität und Beschäftigungssicherung, Wirtschaftswachstum und sozialer Friede sind Aspekte, an denen sich das öffentliche Interesse an der PE festmachen lässt.<sup>10</sup>

Ziele und Zielrichtungen sind damit ausreichend bestimmt. Damit die PE aber auch einen greifbaren Anteil zum Erfolg eines Unternehmens und damit auch eine Legitimation ihrer Arbeit selbst hat, ist es wichtig, dass sie ihre Ziele so ausrichtet und verknüpft, dass diese sich in der

---

<sup>8</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 132

<sup>9</sup> Vgl. Ritz 2012, S. 80 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 130 f

Geschäfts- und Unternehmensstrategie widerspiegeln. PE also nicht zum Selbstzweck, sondern Mittel zum Erreichen und Sichern der strategischen Unternehmensziele.

### 3.4 Zielgruppen der Personalentwicklung

Im Grunde sollten die Mitarbeiter aller hierarchischen Stufen, das heißt die Gesamtbelegschaft eines Unternehmens, Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen sein. Natürlich ist auch hier die Frage nach dem unternehmerischen Ziel bzw. der Strategie zu stellen.<sup>11</sup> Die Abstimmung darauf und damit die Einleitung dementsprechender Maßnahmen, richten sich nach dem ermittelten Bedarf. Die jeweilig ergriffene Maßnahme hängt dann auch vom Stand im Berufsleben ab, den die jeweilige Zielgruppe schon inne hat.

#### Zielgruppen:

- Auszubildende und Umschüler
- An- und Ungelernte
- Neue MA
- Quereinsteiger
- Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
- Ältere MA
- MA die vorübergehend an anderen Firmenstandorten oder im Ausland tätig sind
- Fachhochschul- und Uniabsolventen
- MA in Projekten und Teams

Leider sieht die Praxis in vielen Unternehmen noch anders aus. Schwerpunkte sind hier oftmals die Entwicklung der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte und die Anpassung einiger Mitarbeitergruppen an neue Technologien bzw. neue Arbeitsweisen.<sup>12</sup> Hier besteht die Gefahr, wenn nur bestimmte Zielgruppen Maßnahmen der PE erfahren, dass der Gedanke aufkommen könnte, PE sei nicht mitarbeiterbezogen, sondern eher oder ausschließlich die Entwicklung und Förderung eines elitären Kreises. Hier müssen sowohl die Unternehmensführung und auch alle Funktionseinheiten eines Unternehmens, die sich mit der PE befassen, lenkend und steuernd eingreifen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Ritz 2012, S. 80 ff.

<sup>12</sup> Vgl. DGFP 2004, S. 41

### 3.5 Verantwortung

Personalentwicklung ist die Zusammenarbeit verschiedener Funktionseinheiten eines Unternehmens. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, eine Personalentwicklungsmaßnahme abzulehnen oder wahrzunehmen. Es würde keinen Sinn machen, Maßnahmen einzuleiten, die gegen den erklärten Willen eines Mitarbeiters wären. Allerdings gibt es in der Personalentwicklung nicht nur die betrieblichen Ziele, die aus den unternehmerischen Strategien abgeleitet wurden, sondern auch die Ziele der Mitarbeiter. Es geht darum, die Unterstützung und das eigene Engagement der Mitarbeiter zu wecken, sie zu überzeugen, dass die eigenen Ziele konform mit denen des Unternehmens gehen können. Dies geschieht vor allem durch den Austausch von relevanten Informationen und dem Aufzeigen klarer Ablauf- und Entscheidungsstrukturen. Es müssen konkrete Ziele dargelegt, Veränderungen und der Nutzen den jeder Einzelne daraus generieren kann, aufgezeigt werden. Die Mitarbeiter sind Ausgangspunkt der PE. Jegliche Maßnahme und Entwicklung würde aber nicht stattfinden, wenn nicht Zuständigkeiten und Kompetenzen für die Bereiche der PE im Unternehmen zugewiesen wären. Diese Zuständigkeiten und Kompetenzen und damit auch die Verantwortung für die PE haben folgende Funktionsträger:

1. die Unternehmensleitung,
2. die Personalabteilungen bzw. der dort für die PE zuständige Bereich,
3. die Führungskräfte und
4. der Betriebsrat bzw. Personalrat.

Die Unternehmensleitung trifft die Grundsatzentscheidung, ob und in welcher Form PE im Unternehmen durchgeführt werden soll. Durch geänderte Organisationsstrukturen tragen heute auch oftmals das mittlere und untere Management zu dieser Entscheidungsfindung bei. Die Personalabteilungen beraten das Management, unterstützen die Führungskräfte und stellen Informationen bereit. Sie legen PE-Maßnahmen fest, planen und führen sie durch, evaluieren diese und erstellen bzw. kontrollieren Budgets der PE. Den Führungskräften kommt auf Grund ihrer direkten Personalverantwortung eine besondere Rolle zu. Zu ihren wichtigsten Aufgaben zählt das Coaching, das Erkennen und Fördern von Potentialen, die Gestaltung des Umfeldes und natürlich das Vorbildverhalten. Der Betriebs- oder Personalrat vertritt die Interessen der Mitarbeiter, auch wenn es um Belange der PE geht. Für eine möglichst hohe Funktionalität und Wirksamkeit der PE ist es notwendig, dass alle Funktionsträger im Rahmen ihrer

Aufgabenstellung eng zusammen arbeiten.<sup>13</sup> Die Verantwortung für die PE ist eine geteilte Verantwortung. Einerseits müssen die Funktionsträger, die sich mit der PE beschäftigen, ihre Bereitschaft zeigen, MA zu fördern und deren Potentiale zu entwickeln. Andererseits müssen die Mitarbeiter immer mehr Eigenverantwortung zeigen und sich aktiv um die berufliche Kompetenzentwicklung bemühen.<sup>14</sup>

## **4 Methoden und Instrumente**

Personalentwicklung soll einen Beitrag zur Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens leisten. Doch jedes Unternehmen ist unterschiedlich, nicht nur durch seine Größe, seine Branchenzugehörigkeit und Spezifik, im direkten Vergleich zu Wettbewerbern und natürlich auch in der Wahrnehmung durch den Kunden. Und im besonderen Maße durch seine Mitarbeiter, die Zusammensetzung der Belegschaften und deren Wissen und Können, ihren Fähigkeiten und Qualifikationen, aber auch ihrem Engagement und ihrer Motivation. Selbiges gilt natürlich auch für die Entwicklung der unterschiedlichen Unternehmensführungen. PE und deren Maßnahmen, sind also sehr spezifisch je nach Stand der Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Unternehmen die den höchsten Reifegrad erreicht haben verfügen über eine sehr hohe Dynamik und über eine strategische Unternehmensführung, die die vorhandenen Potenziale entlang der Unternehmerischen Ziele plant, steuert, entwickelt und kontrolliert.<sup>15</sup>

### **4.1 Formen der Personalentwicklung**

Für die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen gibt es vielfältige Möglichkeiten. Diese unterscheiden sich vor allem dadurch, wann und wo sie durchgeführt werden und ob es interne oder externe Maßnahmen sind. Darüber hinaus wird nach individueller- und kollektiver PE unterschieden. Die Thematik der Maßnahmen und die Zielgruppe, die erreicht werden soll, bestimmen die folgenden Möglichkeiten, PE zu realisieren:

1. PE einführend in den Beruf (Into the job)
2. PE am Arbeitsplatz (On the job)
3. PE mit Nähe zum Arbeitsplatz (Near the job)

---

<sup>13</sup> Vgl. Mudra 2004, S.202 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Thom/Zaugg 2008, S.280

<sup>15</sup> Vgl. Becker 2011, S. 15



4. PE mit Entfernung vom Arbeitsplatz (Off the job)
5. PE mit Laufbahn- und Karriereplanung (Along the job)
6. PE aus dem Arbeitsleben austretend (Out of the job)<sup>16</sup>

## 4.2 Der Personalentwicklungsprozess

Für die systematische Personalentwicklung bedarf es eines systematischen und umfassenden Prozessablaufs. Um den Unternehmen ein Optimum an Nutzen zu bringen, müssen PE-Maßnahmen sorgfältig geplant, durchgeführt und evaluiert werden.<sup>17</sup> Es gibt in der Historie der PE eine Vielzahl publizierter Prozessmodelle. Dies ergibt sich einfach aus den schon beschriebenen unterschiedlichen Ansätzen, PE zu definieren bzw. ihr Aufgaben und Ziele zuzuschreiben. So gibt es verschiedene Ansätze, was sowohl den Umfang, die Größe wie auch die Schwerpunktsetzung angeht. Wir finden für Forschung und Praxis keine Gesamtdarstellung der PE die uns diese und die für sie wirkenden Prozesse, erschöpfend darstellt.<sup>18</sup>

„Aus der „Gesamtarchitektur“ der Personalentwicklung, die sich in der Praxis hinsichtlich der Ausprägungen ihrer Komponenten durchaus unterscheiden kann, ergeben sich bestimmte typisierbare Abläufe.“<sup>19</sup>

Was aber aus der Vielzahl der Prozessdarstellungen hervor geht, ist, dass es verschiedene Elemente gibt. Diese finden sich immer wieder und sind somit Teil einer Methodik, die unausweichlich angewendet werden muss, um effektiv und erfolgreich zu sein. Elemente wie die Bedarfsanalyse, eine Konzeptentwicklung, die Durchführung, eine Transferphase und natürlich eine Evaluation sind Instrumente, die zwingend erforderlich sind für eine professionelle und erfolgreiche PE. Der schon erwähnte Funktionszyklus systematischer PE von Becker (vgl. Darstellung 3) erfasst 6 Teilbereiche, die so oder ähnlich auch in anderen Prozessmodellen ihren Platz haben. Diese Bereiche oder Phasen sind miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt. Systematische Entwicklung der MA erfolgt hier also durch systematische und strukturierte Schritte. PE bekommt auch dadurch wirklichen Systemcharakter.<sup>20</sup> Der Funktionszyklus ist ein Gesamtkonzept, der den Wertschöpfungsbeitrag der PE transparent

---

<sup>16</sup> Vgl. Preißing 2010, S.170

<sup>17</sup> Vgl. Mudra 2004, S. 213

<sup>18</sup> Vgl. von Schneyder 2007, S. 47

<sup>19</sup> Mudra 2004, S.230

<sup>20</sup> Vgl. Rischar 2003, S. 4

macht. Durch ihn wird Qualität messbar, Leistung berechenbar und der Einsatz von Ressourcen begründbar.<sup>21</sup>

Die 6 Phasen des Funktionszyklus sind:

1. Bedarfsanalyse,
2. Setzen von Zielen,
3. Kreatives Gestalten,
4. Durchführung,
5. Erfolgskontrolle und
6. Transfersicherung.

#### **4.2.1 Bedarfsanalyse**

Bei der PE geht es um die Entwicklung des Personals. Die Fähigkeiten der MA sollen den Anforderungen der Unternehmen optimal angepasst werden. Um aber einen realen Nachweis für die eigenen Maßnahmen vorweisen zu können, steht für eine zielgerichtete PE eine Bedarfsanalyse am Anfang aller Prozesse. Die Bedarfsermittlung sollte nicht nur reaktiv erfolgen, sondern strategieorientiert, mit einem Blick für die Zukunft. Neue Trends sollten wahrgenommen und antizipiert werden.<sup>22</sup> Bedarfsanalyse ist das gezielte und systematische Sammeln und Vergleichen von Informationen über den Ist- Zustand (dem Qualifikationsprofil der MA) und dem Soll-Zustand (dem Anforderungsprofil).<sup>23</sup> Aus dem daraus gegebenenfalls resultierenden Defizit ergibt sich dann ein Bedarf. Personalentwicklung versucht diesem durch ein geeignetes Konzept zu entsprechen. Dessen Inhalt ist die Zielsetzung, Planung bzw. Gestaltung und das Durchführen geeigneter Maßnahmen sowie deren Auswertung. Zunächst geht es also darum, alle Tätigkeiten im Unternehmen zu analysieren und die Kernaufgaben der einzelnen Stellen bzw. Stellenbündel (das sind gleiche oder gleichartige Stellen) zu erfassen. Daneben wird eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Diese stellt fest und berücksichtigt, was aktuell und auch zukünftig an fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen notwendig ist, um die Tätigkeiten in den einzelnen Stellen oder Stellenbündeln, so professionell wie möglich zu erledigen. Desweiteren geht es um das Feststellen der momentan zur Verfügung stehenden fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Zu guter Letzt gilt es zu

---

<sup>21</sup> Vgl. Becker 2011, S. 27

<sup>22</sup> Vgl. Meiffert 2008, S.341

<sup>23</sup> Vgl. Ryschka/Solga/Mattenklott 2011, S. 25

analysieren, welche Potentiale aktiviert werden müssen, um den zukünftigen Aufgaben gewachsen zu sein. Welche Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen, um die notwendigen Informationen zu erlangen, ist für jedes Unternehmen sehr individuell. Sie hängen u.a. vom Umfang der PE-Maßnahmen sowie auch der Größe der Zielgruppe (Individuum oder Gruppe) ab. Hier sind einige von ihnen aufgeführt:

Methoden & Instrumente zur Tätigkeitsanalyse:

- Beobachtung und Prozessanalysen
- Mitarbeiterbefragung
- Stellenplan und Stellenbeschreibung

Methoden & Instrumente zur Anforderungsanalyse:

- Stellenanforderungskatalog
- Trendanalysen und Zukunftsperspektiven
- Szenario-Techniken
- Nachfolgeplanung
- Betriebliche Vorgaben durch strategische Ausrichtung

Methoden & Instrumente zur Qualifikationsanalyse:

- Personalakten und PE-Dateien/-Karteien
- Mitarbeiterbefragung und Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterprofile
- Leistungs- bzw. Personalbeurteilungen

Methoden & Instrumente zur Potenzialanalyse:

- Mitarbeiterbefragung, -gespräche
- Vorgesetztenbefragung
- Potenzial-Assessment Center ( Einzel- und Gruppenassessments)

Was den Analysetätigkeiten folgt, ist der Abgleich von Ist und Soll. Sollte sich daraus eine Abweichung oder Qualifikationslücke ergeben, folgt der Bedarfsanalyse die Zielsetzung und Abstimmung geeigneter Maßnahmen zum Schließen dieser Defizite. Bevor dies geschieht, gilt es aber zu ergründen, warum es diese Abweichungen gibt und ob diese mit den Mitteln der PE behoben werden können. So könnten Ursache der Abweichung ein Mangel an Dürfen

(Organisationsentwicklungsbedarf), ein Mangel an Wollen (Förderungsbedarf) oder ein Mangel an Können (Förderungs- und Bildungsbedarf) sein. Liegt beispielsweise ein Mangel an Können vor und wird in der Tiefe dann festgestellt, dass es hier ein Mangel an Potential gibt, so können weder Übung noch Training diesen beheben. Bei Mangel an geistiger oder körperlicher Befähigung (Mangel an Potential) wäre ein Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters angebracht. Die Bedarfsanalyse folgt also pädagogischen Aspekten der Begrenztheit von menschlichen Lern- und Entwicklungsvermögen und den ökonomischen Aspekten der Knappheit von Ressourcen. In ihrem Vorgehen ist die PE sowohl reaktiv, beseitigt also bestehende Defizite und Probleme, wie auch proaktiv, mit dem Blick auf zukünftigen Entwicklungen und langfristig strategische Ziele. Soll die PE durch den Funktionszyklus methodisch abgesichert werden, entscheidet die Qualität der Bedarfsanalyse über deren Erfolg.<sup>24</sup> Das ist leider in vielen Unternehmen immer noch ein Problem. Selbst wenn es so etwas wie ein innerbetriebliches Bildungssystem gibt, wird hier nicht systematisch gearbeitet. So mangelt es der betrieblichen Bildungsarbeit oftmals an einer professionellen Bedarfsermittlung. Wird in Unternehmensbereichen wie dem Einkauf von Dienstleistungen, Materialien, Maschinen und Geräten, eine sorgfältige Bedarfsanalyse zugrunde gelegt, so wird diese im kostspieligen investiven Bildungsbereich einfach vernachlässigt. Die Bedarfsanalyse unterliegt aber auch den Standards des ökonomisch Vertretbaren und des unternehmensspezifisch Sinnvollen.<sup>25</sup>

#### **4.2.2 Ziele setzen**

Die Zielsetzung ist der logische Anschluss an die durchgeführte Bedarfsermittlung. Der Vergleich der Ist-Situation mit der Soll-Situation führte zu einem Mangel. Nun muss durch das Aufstellen von konkreten Personalentwicklungszielen festgelegt werden, welches Maß an Leistungs- und Verhaltensstandards die MA mit der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erreichen sollen. Mit der Zielfindung und der Zielabstimmung wird festgelegt, welche Leistung die PE zu erbringen hat und welche Erwartungen alle Anspruchsgruppen haben dürfen:

- das Management, das seine Unternehmensziele erreichen möchte,
- die Führungskräfte, die die Leistungsfähigkeit ihrer MA gesteigert sehen wollen und

---

<sup>24</sup> Vgl. Becker 2011, S. 90

<sup>25</sup> Vgl. Meiffert 2008, S. 50

- jeder einzelne MA, der durch die eigene Entwicklung den eigenen Arbeitsplatz sichern und die berufliche Karriere fördern will.

Die Zielformulierung soll Orientierung, Legitimation und Motivation erzeugen. Ziele sollten im Dialog erarbeitet werden, gemeinsam mit den Personalbeauftragten, den Vorgesetzten und den betroffenen Mitarbeitern. Durch die Vorgabe der Lernziele wird allen Teilnehmern klargemacht, welche Reichweite und welchen Umfang die bevorstehenden Lernprozesse für jeden einzelnen haben werden. Jeder Akteur kalkuliert im Vorfeld, inwiefern ihm diese Ziele einen Nutzen bringen. Die Beteiligten prüfen ob diese Ziele für sie spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und steuerbar sind. Nur wenn das Ergebnis zufrieden stellt, ist eine Akzeptanz zu erwarten. Würde man Personalentwicklung einfach von oben durchsetzen, ohne dass die daran Beteiligten klare Kenntnis von den Zielen hätten und somit ohne die Möglichkeit einer Analyse der Auswirkungen wären, dann wären zu erwarten, dass Personalentwicklungsmaßnahmen zum Misserfolg würden. Da die PE dem Erreichen der Unternehmensziele dienen soll, gilt es, diese Ziele auch zu kennen und aus ihnen die Ziele der PE abzuleiten. Dabei sollte die Zielformulierung immer einen Adressaten haben, und egal ob nun Individual- oder Gruppenziele vereinbart werden, sie müssen immer relevant, herausfordernd und natürlich erreichbar sein. Unterschieden werden die PE-Ziele je nach dem für welches der drei Handlungsfelder sie formuliert werden, nach Bildungszielen, Förderungszielen und Organisationsentwicklungszielen. Die Entwicklungs- und Lernziele müssen sachgerecht und anforderungsbezogen formuliert sein, denn ohne klare Zielklärung wird Lehr- und Lernhandeln zum Zufallsprodukt. Voraussetzungen um die Lernziele zu erreichen, sind:

1. Persönliche Voraussetzungen (Wille, Befähigung und Potenzial der zu entwickelnden Person)
2. Materielle Voraussetzungen (Finanzkraft, Lernequipment und Lerninhalte von guter Qualität)
3. Organisationale Voraussetzungen (Unternehmenskultur mit positiver Lernumgebung)
4. Soziale Voraussetzungen (Partnerschaftliche Lernatmosphäre).

Die Lernzielbereiche lassen sich in die kognitiven, affektiven und psychomotorischen Bereiche kategorisieren. Im kognitiven Bereich geht es um die Erweiterung von Wissen und Können, im affektiven um die Einstellung und Motivation zu Arbeit und Beruf. Im psychomotorischen Bereich um die Fertigkeiten beim Vollzug der Arbeit. Neben der Einteilung der Zielbereiche, ist es auch wichtig, die Zielerreichung zeitlich festzulegen und mit dann folgenden Zielkontrollen zu verknüpfen. Sollte es Abweichungen zwischen dem formulierten Soll-Ziel und dem erreichten

Ist-Ziel geben, muss auch hier Ursachenforschung betrieben werden. Die Zielsetzung muss dann eventuell korrigiert oder eine weitere Durchführung vorgenommen werden.<sup>26</sup>

### 4.2.3 Kreatives Gestalten

Das kreative Gestalten als Teil des Funktionszyklus baut auf die zwei zuvor abgelaufenen Teilprozesse auf. Die Aufgabe des kreativen Gestaltens ist es, jede Maßnahme der PE, also sowohl Bildungs-, Förderungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, optimal zu planen und zu gestalten. Es geht um die pädagogische und ökonomische Optimierung. Ressourcen müssen wirtschaftlich eingesetzt, Lernertragsverluste vermieden werden. Die Erwartungshaltung der Unternehmen ist, dass sie für die bereitgestellten Ressourcen einen optimalen Ertrag erhalten. Die Gestaltungsaspekte des kreativen Gestaltens sind das inhaltliche, das methodische, das zeitliche, das sachliche und das personelle Gestalten. Beim inhaltlichen Gestalten geht es um die Auswahl der möglichen Lehr- und Lerngegenstände. Diese Wahl muss ökonomisch und pädagogisch passend sein. Um die Akzeptanz und die Erfolgsaussichten zu erhöhen, erweist es sich als praktisch, sinnvoll und motivierend, wenn Vorgesetzte und betroffene MA die Auswahl der Lerninhalte gemeinsam vornehmen. Das methodische Gestalten umfasst die Wahl der Lehr-, Lern- und Sozialformen. Ein Plan über das Wo des Lernens, die Entscheidung über den Einsatz von optischen, akustischen oder audio-visuellen Medien, sowie die Planung von Lernarrangements sind Bestandteil der Aufgaben.<sup>27</sup> Aber auch die Entscheidung, welche Maßnahmen im Unternehmen durchgeführt und welche von außen eingekauft werden können, ist zu treffen. Das zeitliche Gestalten legt fest, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Zeitdauer und in welchen Zeitintervallen Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Bei der sachlichen Gestaltung geht es um die Finanzielle Ressourcenplanung. Über Kostenanalysen und Kostenvergleiche werden so im Vorfeld die zu erwartenden Kosten ermittelt und dann von den Unternehmensleitungen genehmigt. Darüber hinaus gehört zur sachlichen Gestaltung die räumliche Ressourcenplanung. Hierbei spielt nicht nur das „Wo“ eine Rolle, sondern ebenso, die Größe und Beschaffenheit der Räumlichkeiten. Genauso sind Faktoren wie Übernachtungsmöglichkeiten, Verpflegung, Anreise- und Parkmöglichkeiten zu beachten. Die personelle Gestaltung beschäftigt sich mit der Auswahl und Gewinnung der Teilnehmer und der Referenten bzw. Trainer. Es geht auch um den rechtlichen Rahmen, die Haftung und

---

<sup>26</sup> Vgl. Becker 2011, S. 115 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Rischar 2003, S. 184

Qualitätssicherung bei der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen als Auftraggeber und den Referenten als Dienstleister. Um Misserfolge und auch Fehlinvestitionen zu vermeiden, ist es erforderlich, die Ausgestaltung der Lehr- und Lernvorgänge situations- und personengerecht vorzunehmen.<sup>28</sup>

#### **4.2.4 Durchführung**

Die Realisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen ist die 4. Phase des Funktionszyklus. Hier werden die ausgewählten Lern- und Lehrmethoden zur Erreichung des geplanten Lernerfolges zielbezogen angewendet. Es soll in die Wirklichkeit umgesetzt werden, was an Bedarf ermittelt wurde. Hier zeigt es sich, ob die Planung realistisch war und die Ziele wirklich erreichbar. Es ist wichtig, dass während des Durchführens der PE-Maßnahmen nicht willkürlich Veränderungen oder Korrekturen vorgenommen werden. Gleichwohl ist es sinnvoll, nicht an Plänen festzuhalten, welche sich jetzt als nicht realisierbar oder gar als nicht zweckmäßig erweisen. Das Erarbeiten der Lerninhalte kann in unterschiedlichen Sozialformen geschehen. Es werden fünf grundlegende Sozialformen des Lernens unterschieden:

1. die Einzelarbeit,
2. die Gruppenarbeit,
3. die Partnerarbeit,
4. die Plenumsarbeit und
5. die Großgruppenarbeit.

Hintergrund ist, dass es Lerninhalte gibt, die in speziellen Sozialformen besser erschlossen werden können. Grundsatz ist, dass die Sozialform gewählt wird, die dem Lerngegenstand und der Reife der Teilnehmer am besten entspricht. Das gleiche gilt auch für das E-Learning. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Prinzipien nach denen die Lerngegenstände vermittelt werden. So sollten die Ziele, Inhalte und die Vermittlungsmethoden situativ auf das Lerntempo, den Schwierigkeitsgrad der Inhalte und auf die Wünsche der Teilnehmer angepasst werden. Es gibt unterschiedliche Arten des Lernens und auch individuell unterschiedliches Lerntempo. Dieser Individualität sollten die Trainer durch die Steuerung der Lehr- und Lernprozesse entsprechen. Verlaufskontrollen der Personalentwicklungsveranstaltungen, können dem Trainer Rückmeldung geben, ob das gewählte Tempo und auch das Lernklima stimmen. Gibt es Störungen, so muss

---

<sup>28</sup> Vgl. Becker 2011, S. 150 ff.

das Programm, das Ziel, die Methode oder das Zeitmaß verändert werden. Hier sind die Verantwortlichen in der Pflicht mit Kurskorrekturen zu reagieren, wenn die Durchführung nicht planmäßig oder situationsgerecht ablaufen sollte.<sup>29</sup>

#### 4.2.5 Erfolgskontrolle

In der fünften Phase des Funktionszyklus erfolgt eine verhaltenswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle. Effektivität und Effizienz der erfolgten Personalentwicklungsmaßnahmen werden gemessen und bewertet. Es wird geprüft, ob die mit der Bedarfsermittlung und der Zielsetzung konkretisierten Defizite lernend beseitigt wurden. Es gibt unterschiedliche Methoden und Instrumente zur Messung des Lernerfolgs wie z.B. mündliche Befragungen, Fragebögen, Ratingskalen und Kennzahlen.

Ein weiteres Instrument im Rahmen der Erfolgskontrolle ist das Personalentwicklungscontrolling. Die Unternehmen, die Bildungsanbieter, die Personalentwickler und alle Adressaten der Personalentwicklungsmaßnahmen würden gerne wissen, welcher Nutzen dem Aufwand der Teilnahme an diesen Maßnahmen gegenübersteht. Hängt doch gerade die Bereitschaft der Unternehmen, Geldmittel in die PE zu investieren, von nachprüfbaren Effizienzkriterien ab. Die Effektivität und die Effizienz werden durch das PE-Controlling untersucht. Personalentwicklungscontrolling ist Teilgebiet des Personalcontrollings und dieses wiederum ist Teil des Unternehmenscontrollings. Das PE-Controlling wendet die Methoden des Unternehmenscontrollings auf die PE-Arbeit in den Unternehmen an. Es gibt in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine eindeutige Definition für Controlling. P. Horvath hat folgende Definition verfasst:

„Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“<sup>30</sup>

Das bedeutet, dass das Controlling die Unternehmensführung beim Planen, Entscheiden, Durchführen und Kontrollieren unterstützt und ein Informationssystem aufbaut. Aufgabe des PE-Controllings ist es, relevante Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der PE

---

<sup>29</sup> Vgl. Becker 2011, S. 2011 ff

<sup>30</sup> Horvath 2003, S. 151



bereitzustellen. Jedes Unternehmen ist daran interessiert, dass die eingesetzten finanziellen Mittel effektiv eingesetzt werden. Alle finanziellen Mittel für die PE, stehen im Wettbewerb zu anderen Verwendungen. Deshalb muss ein zielorientiertes Konzept der PE entwickelt und wenn nötig, ständig optimiert werden. Die PE-Maßnahmen müssen über Kosten-Nutzen-Analysen gerechtfertigt werden.<sup>31</sup> Die Kostenkontrolle und Kostentransparenz der PE-Ausgaben als operatives Controlling-Ziel und die Unterstützung der strategischen Unternehmensziele als strategisches Controlling-Ziel ist die praktische Gestaltung. Das PE-Controlling kann den Funktionszyklus als Grundlage für die eigene Systematik nutzen. Wichtig ist die strategische Ausrichtung des PE-Controllings. Wird das neu Erlernte auch in das Arbeitsfeld transferiert? Es ist Aufgabe des PE-Controllings, in seinen unterschiedlichen Phasen, Informationen zur Entscheidungsfindung bereitzustellen und die PE-Maßnahmen auf ihren Erfolg zu überprüfen. Erfolgreich ist PE-Controlling erst, wenn die MA nach absolvierten PE-Maßnahmen ihre Aufgaben entsprechend der Zielformulierung erfüllen können. Aufgabe des PE-Controllers ist es, ein Instrument oder einen Instrumentenmix zu wählen und entsprechend den individuellen Gegebenheiten anzuwenden.

Weitere Instrumente des PE-Controllings sind neben der schon erwähnten Kosten-Nutzen-Analyse die Evaluation, das Kosten- und Kennzahlencontrolling, die Nutzwertanalyse, die Schwachstellenanalyse, die ABC-Analyse und das Zero-Base-Budgeting.<sup>32</sup>

#### **4.2.6 Transfersicherung**

Die Transfersicherung bildet den Abschluss des Funktionszyklus. Sie arbeitet aber nicht reaktiv und beschränkt sich nicht darauf, Transferprobleme im Nachgang zu beseitigen. Sie ist nicht Phase 6, die nach den ersten fünf anderen Phasen einfach abgearbeitet wird. Die Elemente der Transfersicherung sind Bestandteil im kompletten Funktionszyklus und somit ist die Transfersicherung auch proaktiv ausgerichtet. Sie agiert nicht erst am Ende des Zyklus, sondern ist schon vorher Bestandteil jeder Phase. Die Führungskräfte und Vorgesetzten müssen während des kompletten Funktionszyklus, planend und gestaltend Verantwortung übernehmen. Sie haben eine zentrale Führungsaufgabe bei der Steuerung der Prozesse und unterstützen die MA beim Transfer. Die Sicherung des Transfers erfolgt an der Schnittstelle zwischen dem Lernfeld und dem Arbeitsfeld. Die PE-Maßnahmen sind erst dann erfolgreich gewesen, wenn die neu

---

<sup>31</sup> Vgl. von Schneyder 2007, S. 50

<sup>32</sup> Vgl. Becker 2011, S. 267 ff.

erworbene Qualifikation auch im Arbeitsfeld eingesetzt wird. Erfolg also erst, wenn das Gelernte auch in der Praxis umgesetzt wird.<sup>33</sup> Es gibt aber auch Hemmnisse und Fehlerquellen im Transfer. Das Arbeitsfeld, die Persönlichkeit der Teilnehmer mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Motivationen und selbst die Trainerauswahl können zu einem Transferhemmnis werden. Auch wenn der zeitliche Abstand zwischen dem Lernen und dem Anwenden zu groß wird, kann es zu einem Hemmnis kommen. Um schon im Vorfeld intervenieren zu können, müssen vor, während und nach der Beendigung transfersichernde Maßnahmen ergriffen werden. Zu den transferunterstützenden Maßnahmen zählen z.B.:

- der Einsatz einer Führungskraft als Trainer,
- der Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung
- Transferpartnerschaften,
- Follow-up Veranstaltungen,
- Hotline des Trainingsinstituts oder Transferbegleitung vor Ort,
- ein Transferreport,
- Gespräche zur Vorbereitung, während der Durchführung und zur Nachbereitung und
- die gemeinsame Abstimmung der Ziele.

Durch die richtige Auswahl der Maßnahme-Typen zur Transferunterstützung, nämlich angepasst an die Persönlichkeit und das Leistungsverhalten der jeweiligen Mitarbeiter, beweisen die verantwortlichen Führungskräfte ihre Sozial- und Führungskompetenz. Vorgesetzte können durch diese Kompetenzen zu einer echten Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei der Erreichung hoher Transferleistungen sein. Aber auch an die eigene Leistung der Mitarbeiter zur Transfersicherung werden hohe Ansprüche gestellt, wie z.B. selbst initiierte Lernprozesse, Eigeninitiative, Zielgerichtetheit und das Reflektieren des eigenen Arbeitsverhaltens. Dass die Mitarbeiter Selbstverantwortung für den Transfer übernehmen und sie gleichzeitig nicht allein gelassen werden mit dieser Transferanforderung, ist die Herausforderung an die Organisation. Sie schafft die geeigneten Rahmenbedingungen und ein transferförderndes Umfeld, gibt die notwendigen Handlungsspielräume, um die neuen Verhaltensweisen in angemessener Zeit zu erproben. Diese partnerschaftliche Kooperation zwischen den Führungskräften, den Mitarbeitern und dem sozialen System Organisation, führt zu einer hohen Transfersicherung und somit zum Erfolg der PE.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Meiffert 2008, S.53

<sup>34</sup> Vgl. Becker 2011, S. 331 ff.

Der Funktionszyklus stellt den Personalentwicklungsprozess dar, der niemals zu einem wirklichen Ende kommen wird. Ist ein einzelner Prozess durchgeführt, folgt diesem in der Regel ein neuer und auf diesen aufbauend der Nächste.

### 4.3 Erfolgsfaktoren

Es gibt eine Reihe zentraler Erfolgsfaktoren, die für die Personalentwicklung formuliert wurden und werden. Diese Faktoren finden sich auch in den Phasen des Funktionszyklus wieder. Das unterstreicht, dass dieser Zyklus ein leistungsfähiges Schema darstellt, um die PE methodisch abzusichern bzw. sie erfolgreich durchzuführen. Einige dieser zentralen Erfolgsfaktoren sind:

- „Mithilfe einer sorgfältigen Bedarfsanalyse werden die PE-Ziele und –Inhalte an der Unternehmensstrategie ausgerichtet – Strategieorientierung von Personalentwicklung.“<sup>35</sup>
- „Im Sinne einer ressourcenorientierten Lernkultur werden Rahmenbedingungen für den kontinuierlichen und nachhaltigen Erwerb strategisch relevanter Kompetenzen geschaffen.“<sup>36</sup>
- „Lerntransfer wird gefordert, unterstützt und belohnt.“<sup>37</sup>
- „Kompetenzentwicklung wird durch Strukturveränderungen unterstützt.“<sup>38</sup>
- „PE-Aktivitäten werden evaluiert.“<sup>39</sup>

## 5 Veränderung der Rahmenbedingungen

### 5.1 Innere und äußere Einflüsse

Egal ob Klein- und mittelständische Unternehmen oder Großbetriebe, sie alle sind abhängig von inneren wie äußeren Faktoren und Rahmenbedingungen. Als innere Rahmenbedingungen sind unter anderem die Größe des Unternehmens und die Zahl der Beschäftigten, die Art der Produkte bzw. der Dienstleistungspalette, der technologische Entwicklungsstand, aber auch die Werte und Normen der Unternehmenskultur sowie die Leitideen und Strategien der Unternehmen zu nennen. Genauso gibt es eine Reihe von äußeren Einflussfaktoren, die die Ausrichtung und die

<sup>35</sup> Vgl. Ryschka/Solga/Mattenkloß 2011, S.28, zit. nach Goldstein & Ford 2002, Tannenbaum 2002, Wilson 2011

<sup>36</sup> Ryschka/Solga/Mattenkloß 2011, S.28, zit. nach Sonntag 1996

<sup>37</sup> Ryschka/Solga/Mattenkloß 2011, S.29, zit. nach Baldwin/Ford/Blume 2009, Holton/Baldwin 2003, Malton 2002

<sup>38</sup> Ryschka/Solga/Mattenkloß 2011, S.30, zit. nach Holling/Liepmann 1995, Sonntag/Stegmaier 2007

<sup>39</sup> Ryschka/Solga/Mattenkloß 2011, S.30, zit. nach Goldstein/Ford, Thierau-Brunner et al. 2006

Strategien der Personalentwicklung beeinflussen und somit mitbestimmen. Der globale Wettbewerb, der rasante technische Wandel, der Markt, die politischen Rahmenbedingungen, die zunehmende Europäisierung, die Gesetzgebung und der demografische Wandel, sind solche Faktoren. Unternehmen sind gezwungen, sich aktiv und reaktiv mit diesen Veränderungen und Entwicklungen auseinanderzusetzen. Mit der Formulierung einer Unternehmerischen Strategie gibt es einen Rahmenplan für das unternehmerische Handeln. Mit der Umsetzung ihrer Rahmenpläne versuchen Unternehmen dann, langfristig im Markt und Wettbewerb zu agieren. Die Strategien der Unternehmen haben Einfluss auf die Wechselwirkung zur Umwelt. Kontinuierliches Auseinandersetzen bzw. Reflektieren mit dieser, führt gegebenenfalls zu einer Anpassung der Strategien. Nur durch die proaktive Gestaltung der Maßnahmen und Maßnahmenpakete ist es möglich die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen. Die unternehmerischen Strategien und Ziele sind maßgebend für jede betriebliche Funktion. Die gegenwärtigen Entwicklungen bedeuten also auch für die verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche der Unternehmen, sich mit den Einflüssen und Herausforderungen der unternehmerischen Umwelt auseinanderzusetzen. Sie müssen mit ihrem Können und Knowhow dafür sorgen, dass es langfristig möglich ist, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen.<sup>40</sup>

## 5.2 Der demografische Wandel

Eine dieser äußeren Rahmenbedingungen ist der demografische Wandel mit seinen erheblichen Auswirkungen auf die Altersstrukturen der Erwerbstätigen.

„Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in Deutschland zu großen gesamtgesellschaftlichen Veränderungen führen und in allen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zu einer entscheidenden Herausforderung werden.“<sup>41</sup>

Bisher ist das Problem der demografischen Situation vor allem im Zusammenhang mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen in den Fokus der Öffentlichkeit geraten und diskutiert worden. Hier waren bisher die zukünftige Altersvorsorge bzw. die Finanzierbarkeit der Sozialsysteme, die Heraufsetzung des Renteneintrittsalters und die Gesundheitsfinanzierung von besonderer Bedeutung. Natürlich bedeutet die Auseinandersetzung mit Demografie auch die

---

<sup>40</sup> Preißing 2010, S. 45

<sup>41</sup> Veen 2008, S 12

Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen wie z.B. der nach dem Fortbestehen unserer Sozialgesellschaft, die der demografische Wandel stark in Frage stellt. Doch sind es nicht nur die gesellschaftlichen und sozialpolitischen Probleme, die gelöst werden müssen. Der demografische Wandel bedeutet das langfristige Altern der Bevölkerung, das mit einem Rückgang der Bevölkerungszahlen einhergeht. Niedrige Geburtenraten und eine gleichzeitige Steigerung der Lebensdauer führen zu einer Altersstrukturänderung der Bevölkerung Deutschlands in einem erheblichen Ausmaß. Aus dieser Entwicklung heraus werden sich auch die Zahl und die Struktur potenzieller Erwerbspersonen drastisch verändern. Diese Entwicklungen sind seit langem bekannt, für jedes einzelne Unternehmen bedeutet es, sich langfristig und nachhaltig darauf vorzubereiten. Es gilt für die deutsche Wirtschaft auch weiterhin die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Standen die sozialen Sicherungssysteme und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf diese schon seit längerem im Blickwinkel der öffentlichen Aufmerksamkeit und führte diese auch schon zu diversen Reformen wie z.B. die Einführung der Pflegeversicherung sowie die Rentenreformen 1992 und 2001, so scheint aber die Herausforderung bei den deutschen Unternehmen bisher unbeachtet geblieben zu sein. Ein Ignorieren oder Nichtbeachten führt aber langfristig zu einer massiven Schwächung der deutschen Wettbewerbsfähigkeit. Es findet ein Wandel der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft statt und diese Wissens- oder Informationsgesellschaft, stellt immer größere und stetig wachsende Anforderungen an die Leistungsfähigkeit aller MA. Wir erleben in Deutschland gerade nicht nur eine Strukturveränderung der Wirtschaft, sondern auch einen altersstrukturellen Wandel.<sup>42</sup> Für die deutschen Unternehmen bedeutet dies, diese demografische Entwicklung ernst zu nehmen und mit der eigenen Personalpolitik auf die Veränderung dieser Rahmenbedingung zu reagieren.

### **5.3 Veränderung der Strukturen**

Die grundlegenden demographischen Veränderungen bedeuten eine Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland und vielen anderen Industrienationen Europas. Die Zahl der jungen Menschen nimmt ab und die Zahl der Älteren immer stärker zu. Einflussgrößen der Bevölkerungsentwicklung sind die Geburtenhäufigkeit, die Lebenserwartung und die Migration (Ein- bzw. Auswanderungen). Hauptgründe für die jetzigen Veränderungen sind die sinkenden Geburtenraten und die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung. So sind

---

<sup>42</sup> Vgl. Gatter 2004, S. 15 ff.

die Geburtenraten in Deutschland seit Ende der 60er Jahre nicht mehr ausreichend, um die Bevölkerungszahlen zu reproduzieren. Um den zahlenmäßigen Bestand der Bevölkerung tatsächlich zu erhalten, wäre eine Geburtenrate von 2,1 Kindern pro Frau notwendig.<sup>43</sup> Dies wird in Deutschland seit vielen Jahren nicht mehr erreicht. Die Geburtenziffer seit Ende der 1990er Jahre liegt relativ konstant bei 1,4 Kindern je Frau.<sup>44</sup> Im Gegensatz dazu, nimmt die Lebenserwartung seit Jahrzehnten zu. Mit dem Beginn der amtlichen Statistik um 1871 wird in Deutschland durch die Entwicklungen und Fortschritte in der Medizin, der Ernährung und der Sozialen Rahmenbedingungen ein Anstieg der Lebenserwartung beobachtet. Es kommt es zu einem Altern der Gesellschaft, denn der Anteil der Älteren steigt im Vergleich zum Anteil der Jüngeren. Trotz der steigenden Lebenserwartung, wird die Zahl der Sterbefälle zunehmen, denn die stark besetzten Jahrgänge wachsen ins hohe Alter hinein. So wird die Zahl der Verstorbenen, die Zahl der Geborenen immer mehr übersteigen. Migration wirkt zwar gegen diesen Trend, wird aber das immer weiter wachsende Geburtendefizit nicht kompensieren können. Ergebnis wird sein, dass die Bevölkerungszahl Deutschlands schrumpft. Wenn sich die aktuelle demografische Entwicklung weiterhin so fortsetzt, wird die Zahl der Einwohner von ca. 82 Millionen am Ende des Jahres 2008 auf etwa 65-70 Millionen im Jahre 2050 abnehmen. Dies entspricht einem Bevölkerungsrückgang von ca. 13% (etwa 13 Millionen Menschen).<sup>45</sup>

Die Darstellung 4 zeigt den Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 1950, 2017 und den prognostizierten Bevölkerungsaufbau im Jahr 2050. Deutlich zu erkennen ist die Verschiebung der Bevölkerungszusammensetzung. Zum einen wird es eine zunehmende Anzahl von Menschen im Rentenalter geben, zum anderen gibt es Anteilsverschiebungen zwischen den Hauptaltersgruppen der Bevölkerung in Richtung der älteren Menschen. Diese Verschiebungen sind gravierend. So wird sich der Anteil der unter 20-jährigen im Zeitraum 1950-2050 von 30,4% auf 15,6% halbieren! Die Altersgruppe 20 bis 60 Jahre wird von 59,9% auf 52,6% fallen, gleichzeitig nimmt die Zahl der über 60 jährigen deutlich zu. Und schließlich wird Hochaltrigkeit zu einem Massenphänomen. Betrug der Anteil der Menschen im Alter von 80 Jahren und mehr im Jahre 1950 ein Prozent, so werden es im Jahre 2050 voraussichtlich 14% sein.<sup>46</sup> Es ist eine eindeutige Entwicklung zu verzeichnen, die Bevölkerung Deutschlands schrumpft und altert.

---

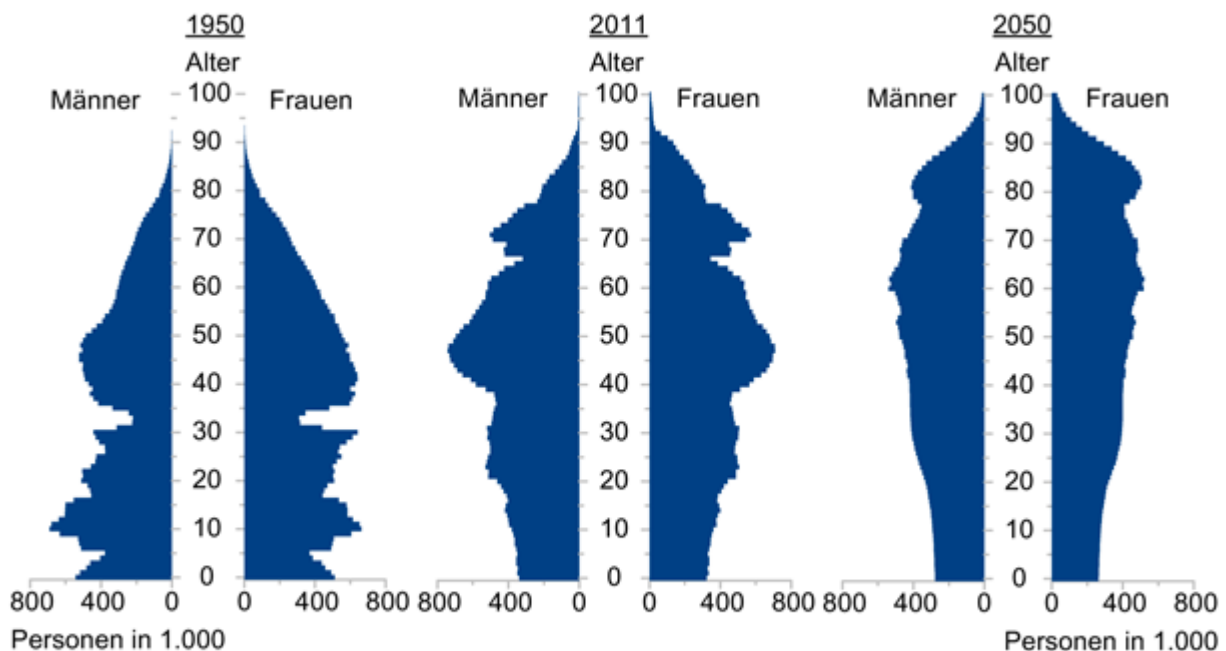
<sup>43</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 7 ff.

<sup>44</sup> Quelle Statistisches Bundesamt 2013

<sup>45</sup> Vgl. Veen 2008, S. 15

<sup>46</sup> Vgl. Veen 2008, S. 12 ff.

### Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050\*



\* 2050: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2012

Darst. 4: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050  
(Quelle: Statistisches Bundesamt)

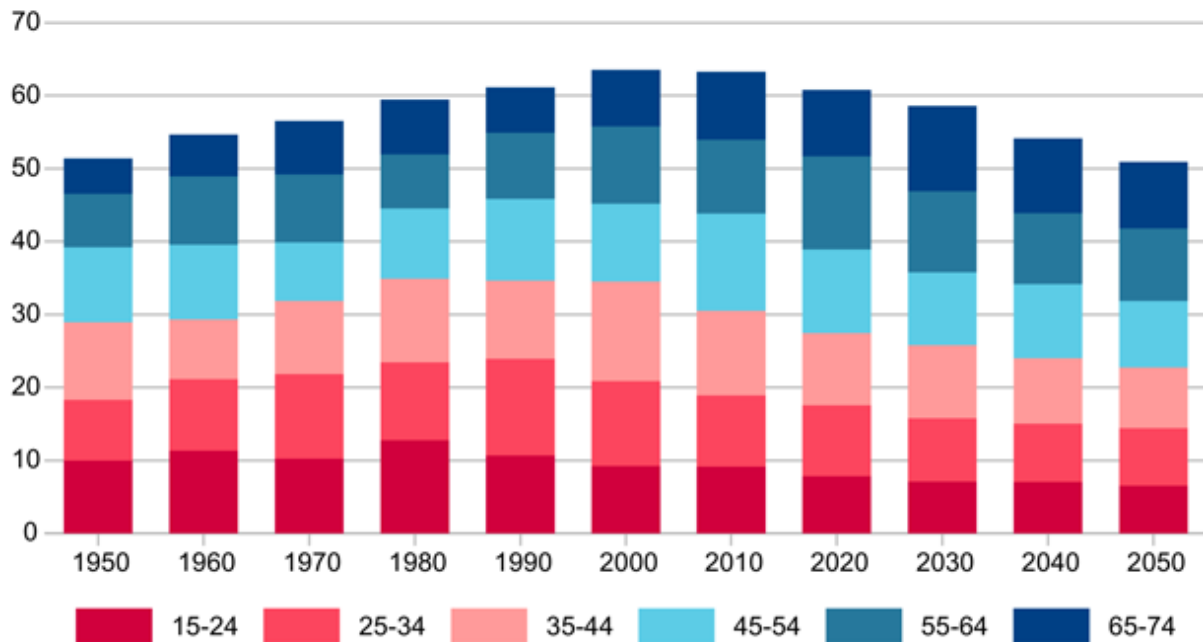
## 5.4 Entwicklung des Erwerbsbevölkerung und deren Auswirkung

Von besonderem Interesse ist natürlich aus ökonomischer und betrieblicher Sicht, die Entwicklung der Erwerbsbevölkerung. Die Darstellung 5 zeigt, dass der Anteil der Erwerbsbevölkerung in den Jahren 1950 bis 2000 gleichmäßig gewachsen ist. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird hier in der Altersgruppe 15- bis 74-Jährige definiert. Im Jahr 2000 wurde ein Höchststand von etwa 63 Millionen erwerbstätigen Menschen erreicht. Bis 2010 blieb dieser Stand gleich, um dann in das Gegenteil umzuschlagen, einem anhaltenden Schrumpfungsprozess. Die Erwerbsbevölkerung wird bis zum Jahr 2050, wieder auf den Wert von 1950 zurückfallen. Damals waren es etwa 51 Millionen Erwerbstätige. Es erfolgt in den nächsten Jahren aber nicht nur ein Schrumpfen, sondern auch eine zunehmende Alterung der Erwerbsbevölkerung. Im Jahre 2010 waren fast 30% mindestens 55 Jahre alt, für das Jahr 2030

wird erwartet, dass dieser Anteil auf ca. 40% steigt. Auch die Erwerbsbevölkerung schrumpft und altert. Dem Arbeitsmarkt stehen also stetig weniger Erwerbsfähige zur Verfügung, und die, die zur Verfügung stehen, sind zunehmend älter. Außerdem ist ein dramatischer Rückgang jüngerer Erwerbspersonen zu verzeichnen.<sup>47</sup>

### Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1950-2050\*

Erwerbsbevölkerung in Mio.



\* ab 2020: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2

Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB

© BiB 2012

Darst. 5: Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen, 1950-2050  
(Quelle: Statistisches Bundesamt)

Die demografische Entwicklung in Deutschland bedeutet also, dass der Anteil älterer Menschen in der Bevölkerung steigen wird und gleichzeitig die Geburtenquoten sinken werden. Durch die Veränderung der Altersstrukturen werden aber nicht nur die sozialen Sicherungssysteme beeinflusst, sondern auch der Arbeitsmarkt. Mit der Entwicklung der Erwerbsbevölkerung wird es für die Unternehmen schwieriger werden, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Das Thema Fachkräftemangel befindet sich schon seit geraumer Zeit im Brennpunkt der öffentlichen Diskussionen. Die Verknappung der Nachwuchskräfte und die Konkurrenz um junge,

<sup>47</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 223



qualifizierte Arbeitskräfte werden zum Problem, auch wenn dies derzeit noch nicht so deutlich in Erscheinung tritt.<sup>48</sup> Deutschland wird in absehbarer Zeit keine höheren Geburtenraten erwarten können. Die Lebenserwartung aber wird weiter steigen. So wird laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes die durchschnittliche Lebenserwartung im Jahre 2050 bei 88 Jahren für Frauen und bei 84 Jahren für Männer liegen.

Auch die Zuwanderung von Fachkräften aus den anderen EU-Mitgliedsstaaten oder aus dem außereuropäischen Raum durch Abwerben oder Migration, wird nur mäßig zu einer Entspannung des Fachkräftemangels führen. Ein anderer Aspekt der Veränderung der Alterszusammensetzung der Erwerbsbevölkerung ist die schon erwähnte Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen. So gibt es zukünftig deutlich mehr Ältere im Arbeitskräfteangebot, und die Bevölkerung im Erwerbsalter wird stark durch diese geprägt sein. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von alternden Belegschaften.<sup>49</sup> Die Unternehmen werden künftige wirtschaftliche Entwicklungen und Umbrüche mit den älter werdenden Beschäftigten bewältigen müssen. Also müssen sich die Betriebe mit dem steigenden Durchschnittsalter ihrer Belegschaften auseinandersetzen und rechtzeitig geeignete Maßnahmen und Strategien im Umgang mit diesen entwickeln.

Die Zahl der auf dem externen Arbeitsmarkt verfügbaren qualifizierten Arbeitskräfte sinkt und so wird es schwieriger werden, qualifiziertes Personal zu beschaffen. Zwangsläufig wächst damit die Bedeutung des internen Arbeitsmarktes. Auch in Zukunft bleibt der technologische und organisatorische Wandel in der Arbeitswelt notwendig. Diesen Wandel werden wir dann zum großen Teil mit den Arbeitskräften umsetzen müssen, die schon jetzt Teil der Erwerbsbevölkerung sind. Es gilt also genau diese MA zu erhalten und gezielt zu fördern, sie in die Position zu bringen, damit sie auch zukünftige Aufträge und Ziele des Unternehmens umsetzen bzw. verwirklichen können. Die weitere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird also auch davon abhängen, wie sie das vorhandene Humanpotential entwickeln und ob sie dieses optimal zur Entfaltung bringen.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Wächter & Sallet 2006, S. 5

<sup>49</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 26

<sup>50</sup> Vgl. Thom/Zaugg 2008, S. 348

## **6 Neue Aufgaben und Herausforderungen für die Personalentwicklung**

### **6.1 Heutige Situation der Mitarbeiter 40+**

Den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen verantwortungsbewusst zu begegnen bedeutet, sich auch mit Skepsis, Vorurteilen und eingefahrenen Denk- bzw. Vorgehensweisen auseinander zu setzen.

Unternehmen konnten es sich auf Grund der bisherigen Voraussetzungen leisten, die Arbeitskraft der MA frühzeitig zu verschleifen. Personal- und Arbeitskraftaustausch erfolgte über die Zufuhr von jungen Nachwuchskräften. Zahlreiche Vorruhestandsregelungen und die bisherige Politik der Frühverrentung führten dazu, dass eine große Anzahl von Arbeitnehmern schon vor Erreichen der Altersgrenze aus dem Erwerbsleben austreten konnte. Vielfach wurde die Frühverrentung in den Unternehmen auch als Instrument der Personalanpassung genutzt. Dieses Vorgehen hat zu feststehenden Einstellungen geführt. Auch bei den Arbeitnehmern haben sich Erwartungen an einen vorgezogenen Ruhestand verfestigt und es könnte sich als schwierig erweisen, die älteren Arbeitnehmer zu einem längeren Verweilen in den Unternehmen zu veranlassen.<sup>51</sup> Eine weitere Problematik ist die allgemeine Einschätzung, dass Ältere immer wieder mit Qualifikations- und Leistungsdefiziten in Verbindung gebracht werden. Ihnen wird weniger Innovationspotential aber ein mehr an Krankheiten zugeschrieben. Eine pauschale Zuordnung von Attributen, die sich in vielen Köpfen festgesetzt hat. So steht Jung für aktuelles Wissen und Innovationsfähigkeit. Ältere dagegen stehen für veraltetes Wissen. Es gibt keine individuelle Betrachtungsweise. Diese Zuordnung mag zum Teil stimmen, aber in beiden Lagern gibt es zahlreiche Ausnahmen. Eng mit diesen pauschalen Zuschreibungen verbunden ist das ebenfalls weit verbreitete Image, älteren MA würde es an Motivation und Veränderungsbereitschaft mangeln. Alle Motivation sei höchstens darauf ausgerichtet, schnell die Rente zu erreichen und sich bis dahin nicht mehr im Unternehmen zu verausgaben. Zweifellos gibt es diese Gruppe, aber wie repräsentativ ist diese für das Alter ab 40+? Gibt es doch eine Vielzahl von MA, die sich von keiner Altersgrenze abhalten lassen neue Herausforderungen anzunehmen und mit großem Engagement und guten Ergebnissen für Ihr Unternehmen tätig zu sein.<sup>52</sup> Es gibt über hundert empirische Untersuchungen, die sich mit der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer AN beschäftigen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen belegen, dass es keine wesentlichen Unterschiede zwischen der Arbeitsleistung der Älteren und

---

<sup>51</sup> Vgl. Wächter, Sallet 2006, S. 6

<sup>52</sup> Vgl. DGFP e.V. 2004, S. 33

Jüngeren im Hinblick auf das Arbeitsergebnis gibt. Natürlich gibt es Einschränkungen hinsichtlich einzelner körperlicher Fähigkeiten wie Sehschärfe, Hörvermögen und maximale Muskelkraft. Doch sie lassen sich weitgehend durch ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes ausgleichen und spielen im praktischen Berufseinsatz nur eine geringe Rolle. Mit zunehmendem Lebensalter gibt es allerdings Einschränkungen bei der beruflichen Einsetzbarkeit. Verursacht werden diese aber weniger durch den Verlauf des natürlichen Alterungsprozesses, als vielmehr durch das zurückliegende Arbeitsleben. Chronische Erkrankungen wie z.B. Muskel-, Skelett- und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind hier zuerst zu nennen. Eine entscheidende Rolle spielt hier natürlich die individuelle Lebensweise, sowie die Art und Dauer der im Erwerbsleben ausgeführten Tätigkeiten. Weitere Einschränkungen sind fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Qualifikationseinschränkungen. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten wurden und werden nicht mehr aktualisiert. Mit dem Erreichen der magischen Grenze von Vierzig wird die Wahrscheinlichkeit von Entwicklungsmaßnahmen immer geringer. Weiterbildungsveranstaltungen, Förder-Assessments und die Herausforderung durch neue Aufgaben warten dann nur noch auf die jüngeren MA. Es erfolgt ein regelrechter Ausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Unterstellung, dass älteren Mitarbeitern generell die Bereitschaft fehlt, Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen, ist ein gängiger Altersstereotyp. Aber auch hier dürfen keine ungerechtfertigten Pauschalisierungen getroffen werden.

„Die größte Leistungseinschränkung der Älteren entsteht durch eine langjährige Berufstätigkeit am selben Arbeitsplatz, der keine fachlichen Ansprüche stellt, nicht zum Mitdenken und auch nicht zum Lernen anregt.“<sup>53</sup>

Die Umstände der Beschäftigung und eine Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, Qualifikationsbestand im Unternehmen nur durch die Zufuhr von jungen Nachwuchskräften zu aktualisieren, führten dazu, das Alter als nachlassende Eignung und Leistungsfähigkeit im Beruf verstanden wird. Die Haltung zu Älteren spiegelt sich auch in der Einstellungspraxis der Unternehmen wieder. So gestaltet es sich für viele Arbeitnehmer im Alter von 40+ als schwierig, Zugang zu Unternehmen zu finden, selbst wenn sie sich aus einer ungekündigten Position auf dem Arbeitsmarkt bewerben. Eingehende Bewerbungen werden in vielen Unternehmen nach formalen Kriterien vorsortiert. Dabei scheiden alle aus, die eine bestimmte Altersgrenze erreicht haben. Das explizite Verlangen oder die versteckte Anforderung von Jugendlichkeit in den Stellenanzeigen werden zu einer unüberwindbaren Hürde.<sup>54</sup> Eine weitere Problematik ist die

---

<sup>53</sup> f-bb 2005, S. 15

<sup>54</sup> Vgl. Wächter, Sallet 2006, S. 34

unangemessene oder fehlende Anerkennung von Leistung. Für viele ältere MA gehört die mangelnde Wertschätzung des bisher Geleisteten und der dabei gesammelten Erfahrungen zum beruflichen Alltag. Aber auch Konflikte zwischen den Generationen führen zu wechselseitigen Vorurteilen, Missverständnissen und Frustrationen. Intergenerationale Probleme können zu dauerhaften Krisenherden in Unternehmen werden.

Die Situation der MA 40+ ist von zahlreichen Problemen und Konflikten geprägt. Entgegen wissenschaftlicher Erkenntnisse halten sich im öffentlichen Bewusstsein hartnäckig Stereotype, wie die Vorstellung eingeschränkter Einsatzfähigkeit im Erwerbsleben. Ältere werden nicht als Leistungsträger sondern tendenziell eher als Problemfall angesehen.<sup>55</sup> Sie sehen sich häufig mit Vorurteilen und unfairen Behandlungen konfrontiert. Dies führt zu Enttäuschung und Demotivation.

## **6.2 Neues Verständnis und neue Denkweise**

Die Auswirkungen des demografischen Wandels bedeuten für die Unternehmen, dass sie künftig mit wachsenden älteren Belegschaften konfrontiert werden. Die Wahl an Alternativen ist sehr beschränkt. Jugendzentrierte Personalpolitik und der Austausch von Qualifikation durch einfachen Generationswechsel gestalten sich in Zukunft schwieriger. Denn die Anzahl junger Menschen, die die Bildungseinrichtungen mit neusten Qualifikationen verlassen, wird immer geringer. In vielen Unternehmen wird dadurch zwangsläufig der Anteil der älteren MA steigen.<sup>56</sup> Ein Umdenken wird dringend erforderlich. Nur wer in Zukunft die Potentiale der MA 40+ erkennt, weiter erhält und auch fördert, kann seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Personalentwicklung dient also nicht nur zum Schließen von Qualifikationslücken, sondern perspektivisch als permanenter Prozess, der potentialorientiert Kompetenzen entwickelt. Dieser sich durch ein ganzes Erwerbsleben ziehende Prozess des Aufbaus und Förderns von Kompetenzen bedeutet, sich nicht mehr weiter am Defizitmodell zu orientieren. Das Entwicklungspotential von Mitarbeitern hängt im Wesentlichen von deren Lernfähigkeit ab. Also muss es Ziel sein, dass diese Fähigkeit im Laufe einer Erwerbsbiografie nie verloren geht. Personalentwicklung in diesem Sinne, muss den Prozess des lebenslangen Lernens

---

<sup>55</sup> Vgl. DGFP e.V. 2004, S. 36

<sup>56</sup> Vgl. Gatter 2004, S. 16

implementieren und den Mitarbeitern die Fähigkeit zu selbstorganisierten Lernprozessen vermitteln.<sup>57</sup>

Personalentwicklung die sich mit längerer Lebensarbeitszeit auseinandersetzt, hat dabei zwei Bezugspunkte. Zum einen sind da die älteren MA von heute. Diese befinden sich in der letzten Lebensarbeitsphase und doch werden sie in der Zukunft Kenntnisse und Handgriffe erlernen müssen, um neue Verfahren und veränderte Prozesse anzuwenden. Sie werden die Bereitschaft entwickeln müssen, sich aktiv in diese Veränderungen einzubringen. Um gerade ältere Belegschaften auf diese neuen Herausforderungen vorzubereiten, brauchen Personalentwickler ein Verständnis von den Effekten des Alterns, von den spezifischen Lernbiografien und auch von den Grundlagen einer erwachsenden Didaktik. Die heute noch jungen MA sind der zweite Bezugspunkt. Sie werden einmal die älteren MA von morgen sein, und in wenigen Jahrzehnten werden sie sich in ihrer letzten Lebensarbeitsphase befinden. Bei ihnen müssen die Personalentwickler verstehen, welche Einflussmöglichkeiten ganzheitliche Bildungsinterventionen auf die Prozesse des Alterns haben. Sie müssen die jüngeren Generationen auf die Anforderungen eines lebenslangen Lernens vorbereiten. Es ist wichtig bei ihnen die Bereitschaft und die Fähigkeit auszubilden, die Ausübung eines Berufs mit einem stetigen Weiterlernen zu verbinden. Denn nur so kann sichergestellt werden, dass die jungen Erwerbstätigen von heute auch in der Zukunft ihre Leistungsfähigkeit behalten. Personalentwicklung, die sich an diesen Überlegungen orientiert und den Ansprüchen der jeweiligen Altersphasen Rechnung trägt, bekommt eine alternsgerechte Ausprägung.<sup>58</sup> Sie hat ein Konzept für ältere Belegschaften, das bei den älteren Mitarbeitern von heute ansetzt und sich darüber hinaus auch mit den älteren Mitarbeitern von morgen auseinandersetzt.

### **6.3 Zielgruppe und Zielrichtung neu formuliert**

Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten von Personalentwicklung betroffen sein und dies unabhängig von hierarchischen Stufen. Ziel ist es, die Kompetenzen und Potentiale der gesamten Belegschaft strategisch orientiert zu erhalten, zu entwickeln und weiter zu fördern. Das Optimum an Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters soll erreicht werden. Allerdings hat die Realität ihren eigenen Schwerpunkt entwickelt. So beschäftigt sich Personalentwicklung heute oftmals nur mit Führungskräfte- und Führungsnachwuchsentwicklung. Wenn man sich die

---

<sup>57</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 145

<sup>58</sup> Vgl. DGFP e. V. 2012, S. 30

Altersverteilung bei Personalentwicklungsmaßnahmen ansieht, stellt man fest, dass fast ausschließlich nur diejenigen berücksichtigt werden, die jünger sind als 40 Jahre. Hier spiegelt sich die Einstellung, Weiterbildung für Ältere lohnt sich nicht. Folgt man allerdings den genannten Entwicklungen des demografischen Wandels, so ist eine Veränderung dieser Vorgehensweise unausweichlich. Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft und Wissen wird zu einer wichtigen Ressource. Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängen heute nicht mehr ausschließlich vom Management ab, sondern auch von deren Wissensarbeitern. Um Wettbewerbsvorteile zu erlangen oder überhaupt im Wettbewerb zu bestehen, wird es notwendig werden, die Produktivität des Wissens aller MA zu erhöhen. Dabei geht es auch darum, die Altersfrage zu klären. Es wäre grob fahrlässig, einen jetzt Vierzigjährigen dabei zu unterstützen, sich mental auf den Vorruhestand vorzubereiten, anstatt seine Entwicklung weiter zu fördern.<sup>59</sup> Man sollte sich vor Augen halten, dass dieser MA in Zukunft noch ca. 25 Jahre im Unternehmen verbleibt. Zukünftig werden es vorwiegend die Erwerbstätigen ab 40 sein, die den Betrieben zur Verfügung stehen. Eine Altersgruppe, die bisher nicht im Fokus der Personalentwicklung stand. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu behalten, werden die Unternehmen umdenken müssen. Damit Innovationen auch zukünftig weiter voran getrieben oder überhaupt möglich sind und sie die Folgen von Innovationen bewältigen können, müssen ältere Beschäftigte entsprechend qualifiziert sein.<sup>60</sup>

Primär hat sich bisherige PE an den Interessen der Unternehmen orientiert. Aber in den letzten Jahren hat auch hier ein Umdenken stattgefunden. Der einseitigen Orientierung in Richtung der Unternehmensinteressen folgte eine Ausrichtung, die auch die Mitarbeiterinteressen berücksichtigte. Die Mitarbeiter mit ihrem Wissen sind Träger des wichtigsten Rohstoffes. Sie werden künftig noch mehr im Zentrum stehen. Berufliche Ziele werden mit eigenen Lebensplänen verbunden und nicht ausschließlich den Unternehmenszielen untergeordnet. Unternehmen werden zukünftig den MA helfen, sich aktiv mit der eigenen Lebens- und Karriereplanung auseinander zu setzen. Mit den unterschiedlichen Interessen beider Seiten steigt aber auch das Konfliktpotential. In der Vergangenheit ordnete sich der MA ein, denn im Zweifel galt das Unternehmensinteresse. Zu sehr war er vom Unternehmen abhängig. In der Zukunft wird sich dieses Bild aber genau umkehren.

Unter dem Begriff Diversity hat bereits in vielen Unternehmen ein Umdenken stattgefunden. Die Vielfalt und Verschiedenheit der Beschäftigten wird anerkannt und wertgeschätzt. Wir sind

---

<sup>59</sup> Vgl. DGFP e. V. 2004, S. 42

<sup>60</sup> Vgl. Gatter 2004, S. 31

verschieden im Lebensstil, dem ethnischen Hintergrund, der Religion und dem Geschlecht. Es geht darum, die Stärken des Einzelnen zu erkennen und diese nach Möglichkeit noch weiter auszubauen um sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Die Anerkennung von Unterschieden und die Erkenntnis, dass wir in unterschiedlichen Lebensaltern ebenso individuell und unterschiedlich sind, muss aber auch ein Umsetzen praktischer Maßnahmen nach sich ziehen. So wird sich auch die Personalentwicklung verändern müssen, weg von dem Schwerpunkt Weiterbildung und hin zu einer ganzheitlichen Orientierung. Und dies nicht nur in Bezug auf die Zielgruppe, sondern auch in Bezug auf die Umsetzungsmaßnahmen. Es wird auch in Zukunft Weiterbildungsmaßnahmen geben, um die Produktivität des Wissens zu erhöhen. Darüber hinaus gilt, es sich aber auch mit den Faktoren zu beschäftigen, die diese Produktivität beeinflussen. Die Gestaltung von Büros und Arbeitsplätzen, Arbeitsort und -zeit, Formen der Kommunikation und auch die finanziellen Regelungen müssen in den Fokus rücken. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Veränderung der Kultur in Richtung einer Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters und dies altersübergreifend.<sup>61</sup> Die Methoden und Instrumente der PE müssen für den Umgang mit den älteren Beschäftigten nicht neu erfunden werden. Die bestehenden Instrumente müssen nur neu gedacht und dann im neuen Geiste angewendet werden.<sup>62</sup>

## 6.4 Altersstrukturanalyse

Die Altersstrukturveränderung der Erwerbsbevölkerung wird auf kurze und mittlere Sicht ein grundlegendes Problem für die Unternehmen. Eine Sensibilisierung der Personalverantwortlichen für strategische Personalplanungsmaßnahmen ist zwingend notwendig. Trends müssen frühzeitig erkannt werden und die derzeitige Situation daraufhin muss überprüft werden.<sup>63</sup> „Grundvoraussetzung für eine altersadäquate Personalentwicklung ist eine detaillierte Analyse der Personal- und Altersstruktur.....“<sup>64</sup> Es ist notwendig, betriebliche Altersstrukturen und deren zukünftige Entwicklungen zu analysieren. Die betriebliche Altersstruktur beschreibt, wie die Beschäftigten eines Unternehmens in den unterschiedlichen Altersstufen verteilt sind. Auf diesem Weg wird den Unternehmen auch ein Blick in die Zukunft ermöglicht. Er zeigt auf, ob es personelle Über- oder Unterbesetzungen in den spezifischen Altersgruppen geben wird.

---

<sup>61</sup> Vgl. DGFP e. V. 2012, S.34

<sup>62</sup> Vgl. DGFP e. V. 2004, S.44

<sup>63</sup> Vgl. Wächter, Sallet 2006, S. 38

<sup>64</sup> f-bb 2005, S.118

Dafür muss zunächst die gegenwärtige Situation durch eine IST- Altersstruktur erfasst werden. Unter der Annahme der Fortsetzung der bisherigen Personalstrategie, wird eine Projektion der Altersstruktur in die Zukunft vorgenommen. Detailanalysen, wie z.B. eine differenzierte Betrachtung der Entwicklung von Altersstrukturen in den verschiedenen Organisationseinheiten und Beschäftigtengruppen, führen zu besseren Handlungsansätzen. Es ist möglich verschiedene Zukunftsszenarien durchzuspielen. Trends, positive und negative zukünftige Entwicklungen können die gegenwärtige Altersstruktur auf unterschiedliche Weise in die Zukunft fortschreiben. So spielen zentrale Einflussgrößen wie ein wachsender oder stagnierender Personalbestand, die Fluktuationsrate, die Verrentung, die Anzahl und das Alter der Neueinstellungen oder auch Arbeitsunfähigkeit eine wichtige Rolle.<sup>65</sup> Den Unternehmen stehen eine Reihe von unterschiedlichen Verfahren zur Verfügung, von der einfachen Methode der IST- Altersstrukturbestimmung bis hin zu komplexen Simulationsmodellen. Es gibt verschiedene Empfehlungen für die Vorgehensweisen und unterschiedliche Analyseschwerpunkte. Alle Ansätze haben ein Ziel, die gegenwärtige und die zukünftige Altersstruktur einer Belegschaft zu analysieren. Es ist schwierig eine Prognose zukünftiger Entwicklungen zu treffen, und auch die Auswahl relevanter Variablen ist problematisch. Aber trotz dieser Prognose-Unsicherheiten ist die Altersstrukturanalyse in der Lage, wichtige Hinweise für die Personalpolitik eines Unternehmens zu geben. Mit ihr gibt es ein Instrument, durch das die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ein Unternehmen frühzeitig identifiziert werden können und dies sehr individuell.<sup>66</sup> So wird die Altersstrukturanalyse zu einer Frühwarn- und Initialfunktion für die Prozesse der Personalplanung. Ein weiterer Aspekt ist die Sensibilisierung der Unternehmen für die Auswirkungen des demografischen Wandels. Die Entscheidungsträger der Personalpolitik bekommen dadurch die Möglichkeit, heute in das Personal zu investieren, das morgen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen kann.

Die Unternehmen stehen heute vor der Notwendigkeit, die Ausrichtung ihrer Personalarbeit zu überdenken. Neue Wege der Qualifizierung und vor allem die Einbindung der älteren Mitarbeiter in die Personalentwicklungsprozesse werden unumgänglich. Systematische Förderung der Beschäftigten aller Altersgruppen muss bedeuten, dass ein Umdenken der Unternehmen hin zu den Prozessen eines lebenslangen Lernens stattfinden muss. Das bedeutet auch die Integration der älteren Erwerbspersonen. Dafür wird die Personalentwicklung in der Praxis altersdifferenzierter werden müssen. Das Lernen über alle Lebensphasen hinweg muss ermöglicht werden. Der Kompetenzerhalt der älteren Belegschaften steht genauso im Fokus, wie

---

<sup>65</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 72

<sup>66</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 74



die Förderung und Weiterentwicklung der jüngeren Generationen. Unterschiedliche individuelle und zielgruppenspezifische Instrumente der betrieblichen Weiterbildung sollten dabei Anwendung finden. Dabei ist es wichtig, altersspezifische Kompetenzen und Veränderungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Ziel ist die fachliche Weiterentwicklung aller Alters- und Beschäftigungsgruppen. Also Personalentwicklung nicht nur für die Älteren, sondern ausgerichtet auf das gesamte Erwerbsleben. Es geht nicht darum, Generationen gegeneinander auszuspielen, sondern um ein übergenerationales Miteinander. Der bisher sehr einseitigen Praxis der PE müssen Konzepte folgen, die das lebenslange Lernen beinhalten. Das bedeutet auch, die Älteren lernen zu lassen. Es wird wichtig werden, die Stärken der Jungen und Alten zusammenzuführen und dabei Synergieeffekte zu erzielen.

## 6.5 Lebenslanges Lernen

Damit dieser Prozess in der zukünftigen Personalarbeit implementiert werden kann ist es wichtig, sich mit der Lernfähigkeit älterer MA und altersgerechter Didaktik zu befassen. Bisher war die Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen kaum Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen.

„In den Personalabteilungen liegen kaum Erfahrungen vor, was die Weiterbildung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrifft.“<sup>67</sup>

Es gibt verschiedene Faktoren die das Lernen beeinflussen, wie z.B. die bisherige Lern- und Lebensbiografie, der Bildungsstand, die Lernbereitschaft und Lernmotivation, der Lerntyp, die Lehrmaterialien und natürlich die Lernumgebung bzw. der Lernort.<sup>68</sup> Die Anpassung von Weiterbildungsmaßnahmen an die Lernbedürfnisse und -Gewohnheiten älterer Arbeitnehmer birgt die Chance ein höheres Leistungsniveau zu erzielen. Es geht auch darum, den Lernschwierigkeiten der älteren MA mit entsprechenden Gestaltungsformen der Bildungsmaßnahmen zu begegnen. Beispielsweise lernentwöhnten Mitarbeitern wieder Lernstrategien und Lerntechniken zu vermitteln, das Lernmaterial klar zu strukturieren und verständlich zu gestalten. Aber auch den Lernstoff in entsprechender Geschwindigkeit und mit den nötigen Pausen anzubieten, gehört zu einer Vielzahl von Maßnahmen, den Lernschwierigkeiten entgegen zu wirken. Es ist wichtig den individuellen Kompetenzstand jedes Teilnehmers zu kennen. Eine Bestandsanalyse muss für die Beschäftigten aller Altersstufen

---

<sup>67</sup> Vgl. f-bb 2005, S. 69

<sup>68</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 158

einen Ist-Stand ermitteln, damit dann mit geeigneten Maßnahmen und Konzepten eine Weiterqualifizierung erfolgen kann. Weiterhin ist es wichtig, sich an den bisherigen lern- und lebensbiografischen Besonderheiten älterer Lernender zu orientieren. So muss die Vorerfahrung der Lernenden intensiv genutzt werden. Gerade die älteren Beschäftigten verfügen über viel Berufs- und Lebenserfahrung. Deshalb ist der Praxisbezug bei den Weiterbildungsinhalten eine zentrale Forderung. Lernen wird von Älteren als sinnentleert verstanden, wenn es keinen Bezug zur aktuellen Tätigkeit gibt. Die Praxisrelevanz muss ebenso verdeutlicht werden, wie ein persönlicher Lerngewinn, den ältere MA während des Durchführens von Aufgaben, Übungen und Beispielen erfahren.<sup>69</sup> Eigenverantwortlichkeit ist ein weiteres Merkmal für eine altersgerechte und lernförderliche Didaktik. Das selbstgesteuerte Lernen ist eine Möglichkeit, eigenverantwortlich zu lernen. So kann der Lernende Faktoren wie Lernziele und Lerninhalte, Lerntempo, Lernzeit und die gewählte Lernmethode selbst bestimmen. Die Reduzierung von Transferproblemen und eine erhöhte Teilnehmermotivation ist das Ergebnis.

Weitere wichtige Aspekte sind der Bildungsstand, Lernbereitschaft und das Selbstbild bzw. das Selbstvertrauen. Ein höherer Bildungsstand trägt auch dazu bei, dass Lernen als selbstverständlicher und fortwährender Prozess anerkannt und praktiziert wird. Ein niedriger Bildungsstand und Lernerfahrungen, die bisher negativ waren, führen zu mangelnder Lernbereitschaft bzw. Lernmotivation. Lernen kann regelrecht verlernt werden. Mitarbeiter, die jahrelang keine Förder- oder Weiterbildungsmaßnahme mehr erhalten haben, sind am Ende lernentwöhnt und diese Lernentwöhnung bedingt mangelnde Lernmotivation. Hier zeigt sich wie wichtig die Forderung nach einem lebenslangen Lernen ist. Um lernentwöhnte MA Teil dieses Prozesses werden zu lassen, sollten sie persönlich angesprochen werden. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen sollten sie motiviert werden, das Lernen wieder aufzunehmen. In der Praxis können Unternehmen lernungeübten Älteren durch verstärkte personale Beratung und Betreuung unterstützen. In Form eines fachlich geschulten Moderators kann dem MA eine Lernbegleitung zur Seite gestellt werden, die beim selbstorganisiertem Lernen hilft, methodisch unterweist und für eine Lernreflexion und Rückmeldung sorgt. Aber auch durch Gruppenarbeit mit geringer Teilnehmerzahl (sechs bis acht Personen pro Dozent) wird der Lernende individuell angesprochen. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft werden aber nicht nur durch personelle Faktoren beeinflusst. So sind:

- Handlungsspielräume wie die Möglichkeit der Selbststeuerung des Lernens,
- die damit erlebte Autonomie,

---

<sup>69</sup> Vgl. DGFP e. V. 2012, S. 40

- das Erleben der eigenen Kompetenzen durch die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und
- natürlich das Erleben von sozialer Einbindung durch Anerkennung der Arbeitsleistung

motivierende Bedingungen. Diese wiederum helfen beim Aufbau eines positiven Selbstbildes und bei der Steigerung des Selbstvertrauens in das eigene Lernverhalten.

Ältere lernen nicht schlechter als Jüngere und um den Lernerfolg sicherzustellen, ist es notwendig die Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen so zu gestalten, dass sie das Lernverhalten Älterer unterstützen.<sup>70</sup> Lebenslanges Lernen zu fördern bedeutet den gezielten Aufbau von Lernkompetenz. Die Mitarbeiter werden so in die Lage versetzt, ihr Lernen selbst in die Hand zu nehmen. Dadurch können sie die Lernmöglichkeiten und Lernangebote ihres Umfeldes optimal zu nutzen.<sup>71</sup>

## **6.6 Entwicklungsmaßnahmen in der Praxis**

### **6.6.1 Into the job**

Hiermit sind Maßnahmen gemeint, die zu einer neuen Tätigkeit hinführen, wie die Berufsausbildung oder ein Studium an einer Berufsakademie. Aber es gibt nicht nur Maßnahmen für Berufsneueinsteiger, sondern auch für Quereinsteiger oder MA, die in ein anderes Unternehmen wechseln. Das Ergreifen von Maßnahmen ist oftmals gerade für den Start in ein neues Unternehmen wichtig. Denn Unsicherheiten und überhöhte Erwartungen der neuen MA können zu Enttäuschungen führen, die dann zu Demotivation oder sogar zum Kündigungsentschluss führen können. Praktika, formale Orientierungsveranstaltungen oder Seminare, aber auch Einarbeitungsprogramme für neue MA können hier eine erste Maßnahme sein. Auch Mentorenprogramme, bei denen ein Betriebspate den Start in das neue Umfeld aktiv unterstützt oder Coachings, in denen hauptsächlich externe Berater Unterstützung geben, sind PE into the job. Da davon auszugehen ist, dass ältere Erwerbspersonen schon länger im Berufsleben stehen, sind diese Maßnahmen für sie nicht mehr zwingend relevant. Aber ältere MA können hier die Rolle des Mentoren oder Paten übernehmen. Sie unterstützen neue MA bei der Einarbeitung oder bei der gezielten Entwicklung von Nachwuchskräften. Der Vorteil für die Unternehmen ist ein reger Austausch von Wissen und Erfahrung und das Lernen voneinander.

---

<sup>70</sup> Vgl. Preißing, S. 158 ff.

<sup>71</sup> Vgl. DGFP 2012, S. 55

Wichtig ist, dass diese Mentoren und Paten auch die Fähigkeit und Motivation besitzen, Wissen zu vermitteln.<sup>72</sup>

### 6.6.2 Off the job

Off the job-Maßnahmen entsprechen der institutionalisierten Weiterbildung. Das ist die Form des Lernens, die weitestgehend in der Unternehmenspraxis angefounden wird. Ort des Lernens sind externe und interne Weiterbildungseinrichtungen. Die institutionalisierte Weiterbildung entspricht dem Begriff der Weiterbildung, wie er bisher in den Unternehmen verstanden wird. Fortbildungen und Umschulungen finden in Akademien und Hochschulen statt, werden aber auch intern durchgeführt. Hierbei wird hauptsächlich die Lernform des intentionalen Lernens eingesetzt. Für die zukünftige Praxis ist es wichtig, die Attraktivität dieser Lernform zu steigern und die Besonderheiten des Lernverhaltens Älterer zu beachten. So sollte altersgerechte Didaktik in die klassische Weiterbildung integriert werden. Für die Praxis darf dies nicht bedeuten, dass es nur noch spezielle Maßnahmen für Ältere gibt. Das wichtige Forum des Wissensaustausches und der Wissenstransfer zwischen Alt und Jung blieben ungenutzt. Die Qualifikationsanforderungen an alle MA werden stetig komplexer, berufliche Handlungskompetenz wird für jeden zwingend erforderlich. Die Erstausbildung in Verbindung mit stetig wachsender fachlicher Kompetenz über ein ganzes Erwerbsleben hinaus wird immer wichtiger. Auch für die älteren Erwerbspersonen wird ein lebenslanges Lernen in institutionalisierten Weiterbildungsmaßnahmen notwendig. Für die Unternehmen muss dies bedeuten, dass sie zukünftig bei der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen die individuelle Leistungsfähigkeit ihrer MA berücksichtigen.

Eine Sonderform der institutionalisierten Weiterbildung ist das Blended Learning (blended: vermischt), was direkt übersetzt vermisches Lernen bedeutet. Hier findet man eine Kombination aus klassischen Lehr- und Lernmethoden, mit E-Learning und tutorieller Begleitung. Bei dieser Form der Weiterbildung werden Face-to-Face Veranstaltungen wie Seminare mit asynchronen und synchronen Medienarrangements verknüpft, Selbstlernphasen wechseln mit Lehrenden-Lerner-Situationen ab. Dabei kommt es darauf an, dass die Inhalte nicht einfach hintereinander durchgeführt werden. Die unterschiedlichen Lernmethoden sollten auf verschiedenen Ebenen aufeinander abgestimmt sein und damit ein gemeinsames Konzept ergeben. Aber auch hier muss die Praxis in Zukunft bedeuten, dass passende Lernarrangements für ältere MA gefunden werden

---

<sup>72</sup> Vgl. DGFP 2004, S. 94

müssen. Möglichkeiten sind z.B. die freie Gestaltung des Lerntempos und der Lernzeiten. Blended Learning setzt ein hohes Maß an Selbstkompetenz voraus, und gerade die ist bei der Zielgruppe Älterer anzutreffen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist auch hier die Nähe zur Praxis. Beim E-Learning sollten die Aufgabenstellungen direkt aus dem Arbeitsumfeld der Lernenden gewählt sein. Es darf nicht zu einer Reizüberflutung durch Medienüberflutung kommen. Das E-Learning sollte in einer sozialen Infrastruktur eingebettet sein. So wird das computervermittelte Wissen mit Sinn angereichert und zu einem handlungsrelevanten Wissen. Um die Voraussetzungen eines erfolgreichen Blended Learning zu schaffen, sollten gerade ältere MA vorbereitende Computerlehrgänge besuchen. Diese Schulungen sollten in altershomogenen Teams durchgeführt werden, da Jüngere und Ältere eine unterschiedliche Herangehensweise an das Arbeiten mit dem PC haben. Gerade für die Älteren sollte es für die Zeit danach Nachschlagewerke oder einen Ansprechpartner geben, um technische Fragen oder Fragen zur Lernsoftware kurzfristig klären zu können.<sup>73</sup>

Zu den Maßnahmen off the job zählen Fortbildungen und Umschulungen, Förderkreise, Seminare, Kurse, Workshops, Erfahrungsaustauschgruppen sowie auch Assessmentcenter.

### **6.6.3 On the job**

Das nicht-institutionalisierte Lernen kann überall stattfinden. Es ist ein beiläufiges, unbewusstes Lernen und findet außerhalb organisierter Weiterbildungsveranstaltungen statt. Der Lernort ist der Arbeitsplatz oder das soziale oder private Umfeld. Bei den Personalentwicklungsmaßnahmen on the job, into the job, near the job und out of the job findet diese Art des Lernens statt.

Gerade unter dem Blickwinkel des Erfahrungswissens älterer MA und deren Eigenverantwortlichkeit sind Personalentwicklungsmaßnahmen on the job von großer Bedeutung. Eine Qualifizierung erfolgt hier während der Bewältigung der alltäglichen Arbeitsaufgaben. Im Verlauf eines Erwerbslebens werden unterschiedliche Arbeitstätigkeiten durchgeführt und somit die berufliche Handlungskompetenz erhöht. Wichtig ist hierbei, dass das Tätigkeitsfeld auch die Möglichkeit zum Lernen gibt. Wollen Unternehmen zukünftig die Kompetenzen ihrer Arbeitnehmer länger erhalten, müssen sie für eine lernförderliche Arbeitsgestaltung sorgen. Gerade für die älteren MA gilt, dass ihre Fähigkeiten und ihre

---

<sup>73</sup> Vgl. Preißing 2010, S.165

Motivation zur Weiterentwicklung durch die Art der Tätigkeit geprägt werden. Folgende zentrale Faktoren sollten bei der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze berücksichtigt werden:

- Tätigkeitsspielraum
- Gestaltung vollständiger Tätigkeiten
- Anforderungsvielfalt und
- die Transparenz der Anforderungen.

Ein Tätigkeitsspielraum gibt die Möglichkeit eigenständig Ziele zu setzen und zu entscheiden. Die Anforderungsvielfalt ist ein weiteres motivierendes Element. Dauerhaftes Lernen wird gerade für die älteren MA durch entsprechende Aufgabenstruktur und individuelle Handlungsspielräume gewährleistet.<sup>74</sup>

Bei den Maßnahmen on the job erfolgt der Erwerb neuer Fähigkeiten und Kompetenzen eigenaktiv und während der Arbeitstätigkeit. Bevorzugte Lernformen für die jüngeren MA sind vor allem die Unterweisung, das Anlernen am Arbeitsplatz sowie das Selbstlernen durch Beobachten oder Ausprobieren. Bei den älteren MA dominiert der Erfahrungsaustausch und Fachliteratur. Mentorenprogramme, Patenschaften, Lern-Tandems und Coachings spielen auch bei den on the job-Maßnahmen eine große Rolle. Hinzu kommt hier noch das Projektarbeiten. Bei diesen Maßnahmen lernen gerade Ältere am effektivsten und effizientesten. Geht es um den Aufbau und den Erhalt von Kompetenzen, bieten gerade diese Maßnahmen vielseitige Vorteile. Hier arbeiten intergenerative Gruppen in denen ein Erfahrungsaustausch zwischen alt und jung stattfindet und ein erfahrungsorientiertes Lernen umgesetzt wird.<sup>75</sup> Voraussetzung ist die Altersheterogenität der Gruppen. Erfahrungsaustausch findet aber auch durch das Mitwirken von Mitarbeitern mit unterschiedlicher Funktion und aus unterschiedlichen Abteilungen statt. Damit zukünftig nicht weiter eine Dequalifizierung der älteren MA stattfindet, ist es notwendig, gerade diese in die Projektarbeiten mit einzubeziehen. Die Vorteile der Projektarbeit sind die abwechslungsreiche Tätigkeit und die Möglichkeit, sich innerhalb kurzer Zeit fachliches Know-how anzueignen.

Für die Qualifizierung während der Arbeitszeit gibt es drei weitere geeignete Maßnahmen. Dazu zählt das Job-Enlargement, das zu einer Arbeitserweiterung auf horizontaler Ebene führt. Der MA erhält zusätzlich zu seinen bereits bestehenden Aufgaben eine folgerichtige und qualitativ gleichwertige Aufgabenerweiterung. Dies lässt ihn seine Arbeit als ein sinnvolles Ganzes

---

<sup>74</sup> Vgl. DGFP 2012, S. 53

<sup>75</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 171

erleben. Durch das Job Enlargement werden sukzessive Kernkompetenzen im erweiterten Aufgabenbereich aufgebaut. Außerdem gibt es das Job-Enrichment, das eine Arbeitsbereicherung mit sich bringt. Die Arbeitsaufgabe wird nicht erweitert, sondern dem MA wird eine erhöhte Entscheidungskompetenz eingeräumt, was einer zusätzlichen Verantwortungsübernahme gleichkommt. Dies führt zu einer zusätzlichen Verantwortungsübernahme, zu mehr Autonomie und zu einem Reduzieren einseitiger Belastungen. Diese Form der Kompetenzentwicklung ist bestens für das Leistungsprofil älterer Erwerbstätiger geeignet. Die dritte Maßnahme ist Job-Rotation. Hierbei wechseln die MA einer Arbeitsgruppe oder Abteilung ihre Arbeitsplätze. In festgelegten Abständen lernen sie so alle Arbeitsplätze und Anforderungen in ihrem direkten Arbeitsbereich kennen. Diese Methode kann auch als Einzelmaßnahme und für Arbeitsplätze außerhalb des direkten Arbeitsumfeldes erfolgen. Job rotation bedeutet den Einsatz der MA in wechselnden Positionen mit jeweils neuen Arbeitsaufgaben. Damit erhöht sich die Flexibilität des Mitarbeitereinsatzes und es werden starke Lernprozesse durch die Ausübung der neuen Aufgaben initiiert.<sup>76</sup>

Das Ziel aller Maßnahmen ist, es die Arbeitsmonotonie und auch einseitige Belastungen zu vermeiden. Beachtet man das Qualifikationsprofil älterer Beschäftigter, so sind alle Maßnahmen on the job von besonderer Bedeutung. Bei zu erwartender zukünftig längerer Arbeitszeit, werden durch diese die Lernfähigkeit und die Flexibilität der MA dauerhaft aufrechterhalten und gefördert.

#### **6.6.4 Near the job**

Typische Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen near the job sind Multiplikatorenmodelle und Qualitätszirkel. Sie sind arbeitsplatznah, aber nicht an einen konkreten Arbeitsplatz gebunden. Bei den Multiplikatorenmodellen geben interne Trainer nach interner Qualifizierung ihr Wissen an andere Beschäftigte ab. Wichtig ist, dass der Lehrende selbst Interesse und Freude an der Wissensvermittlung hat. Auch sollte er die Fähigkeit besitzen, Zusammenhänge erklären und vermitteln zu können. Der Lehrende muss sich mit den Lehrinhalten gezielt und intensiv auseinandersetzen, was für ihn zu einem großen Lerneffekt führt. Der positive Effekt für ältere MA ist, dass sie hier ihr Erfahrungswissen einfließen lassen können. Ältere MA können wenn sie eventuell aufgrund körperlicher Beschwerden ihre Aufgaben nicht mehr erfüllen können, die Aufgabe des Trainers übernehmen. So kann Lernen

---

<sup>76</sup> Vgl. Preißing 2010, S 172

durch Lehren zur Schwerpunktverlagerung oder Erweiterung der augenblicklichen Aufgaben führen. Weitere Instrumente sind die Moderation (Gruppenarbeit unter Anleitung eines Moderators), Qualitätszirkel, intergenerative Gruppen- und Projektarbeiten, die Lernstatt, die Lernarena, Workshops, Teamarbeit, Coaching und Supervision.<sup>77</sup> Aber auch Messen, Konferenzen, Kongresse, Austauschprogramme und Hospitationen sind Möglichkeiten der Arbeitsplatznahen Erweiterung von Kompetenzen älterer Beschäftigter. Ihnen wird hier die Möglichkeit gegeben, entweder in hierarchischer, qualifikatorischer oder altersbezogener Hinsicht Wissen auszutauschen.

### 6.6.5 Along the job

Hierbei geht es um die zeitlich und planmäßig vorgezeichnete Stellenfolge, also die Entwicklungs- und Karriereplanung von Mitarbeitern in einer Abteilung oder im Unternehmen.<sup>78</sup> Voraussetzung ist, dass sich der jeweilige MA bewährt hat und sich so stetig der entsprechenden Zielposition nähert. Unterschieden wird zwischen der horizontalen und der vertikalen Laufbahn. So bedeutet die horizontale Laufbahnentwicklung, die Übernahme neuer Aufgaben auf gleicher hierarchischer Ebene. Bei der vertikalen Laufbahnplanung geht es um eine neue Funktion mit Aufstieg in der Hierarchie. Dieser positive Karriereweg durch den Aufstieg in eine höhere Position, wird in Zukunft aber weniger verfügbar sein. Gerade aber diese Positionen galten als geeignet für ältere Beschäftigte. Durch den Abbau von Unternehmenshierarchien und die verstärkte Einführung von gruppenförmigen Arbeitsprozessen werden zunehmend Führungspositionen abgebaut. Die Möglichkeiten beschränken sich weiter durch die quantitative Zunahme Älterer, die in solche Positionen wachsen könnten.<sup>79</sup> Die Arbeitswelt hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Arbeitszeit- und Arbeitsflexibilisierung sind weit verbreitet. Ein Normalarbeitsverhältnis, mit einem unbefristeten Vertrag in Vollzeit, kann heute nur noch gut die Hälfte der Erwerbstätigen vorweisen. Was aus der Vergangenheit geblieben ist, sind Denkweisen wie:

- ein Karriererückschritt ist gleichzusetzen mit Karriereknick und Versagen
- wenn man bis 40 die Karriereleiter nicht hinauf geklettert ist, gibt es auch keine Chance danach

---

<sup>77</sup> Vgl. Rischar 2003, S. 74 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Mudra 2004, S 221

<sup>79</sup> Vgl. f-bb 2005, S. 54



- ab einem Alter von 50 Jahren gibt es keinen externen Wechsel oder Aufstieg

Dieses traditionelle Personalmanagementverständnis entspricht nicht mehr den Anforderungen der Zukunft. Die starren Berufsverläufe und Karrieremodelle bedürfen einer neuen Flexibilität. Ein Überdenken der bisherigen Laufbahngestaltung wird notwendig. Tatsächlich wäre eine Alternative die klassische Aufstiegsvariante. Aber trotz höheren Alters könnte es hier in Zukunft einen weiteren kontinuierlichen Verlauf nach oben geben, der Beförderungsweg bricht nicht im mittleren Lebensalter ab. Während des gesamten Erwerbslebens erhält der MA herausfordernde Aufgaben und Tätigkeiten, beispielsweise eine Wechsel ins Ausland oder die Leitung einer Tochtergesellschaft.

Eine zweite Variante wäre ein sogenanntes Karriereplateau. Hierbei erhält der MA die Möglichkeit, wiederholt Sabbaticals vorzunehmen. Damit kämen die Unternehmen gleichzeitig der Forderung nach einer zukünftig verbesserten Work-Life-Balance und der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und dem Arbeitsort nach. Während dieser Auszeit könnte der Betreffende im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung eigene Interessen verfolgen. Umzusetzen wäre dies z.B. durch das Sammeln von Überstunden und Urlaubstagen über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Gerade für junge Menschen sind Sabbaticals sehr attraktiv. Könnten sie doch durch diese z.B. in der Phase der Kinderbetreuung freier sein. Diese längeren Auszeiten könnten auch helfen, Burn-outs zu vermeiden, weil der bis dahin Erwerbstätige in dieser freien Zeit neue Energie auftanken kann bzw. auch neue Anregungen und Ideen bekommt. Eine weitere neue Form von Berufsentwicklung ist das freiwillige Kürzer-treten eines Beschäftigten. Dies kann durch das Aufnehmen einer weniger anspruchsvollen und stressigen Tätigkeit oder dem Rückzug aus einer Führungsverantwortung geschehen. Es kann aber auch der Schritt in eine neue Tätigkeit bedeuten, wie den Wechsel zu einer Lehrtätigkeit an einer Hochschule.<sup>80</sup>

Zukünftig werden aber auch die horizontalen Laufbahnen, also die Fachlaufbahnen, eine noch größere Rolle spielen. Bei diesen geht es um die Förderung, Erhaltung und Belohnung besonderer fachlicher Leistungen. Sie schafft ein transparentes System einer zusätzlichen Aufstiegsmöglichkeit. Die Fluktuation von demotivierten Mitarbeitern, die für sich keine Möglichkeit sehen einen vertikalen Karriereweg zu gehen, kann durch das Anbieten von Fachlaufbahnen verhindert werden. Außerdem können damit auch die Rekrutierungschancen für qualifizierte Nachwuchskräfte erhöht werden.

---

<sup>80</sup> Vgl. DGFP 2004, S. 66

Vorstellbar sind auch Führungspositionen auf Zeit, ein Kürzertreten, ohne Gesichtsverlust und dem Beigeschmack von Degradierung oder Versagen. Wenn der Weg zu einer Führungsposition für andere Talente über 20 Jahre oder länger versperrt ist, besteht die Gefahr einer Abwanderung in andere Unternehmen.

Als letztes Modell soll die Projektlaufbahn genannt werden. In vielen Unternehmensbereichen wird zunehmend in Projekten gearbeitet. Im Laufe der Zeit arbeitet ein Beschäftigter in unterschiedlichen Projekten. Diese werden von Mal zu Mal immer größer und wichtiger. Und schließlich wird ihm die Leitung eines kleineren und dann immer größer werdenden Projektes zugeteilt. Die unterschiedlich starken Beanspruchungen werden in regelmäßigen Leistungsbeurteilungen und variablen Bezahlssystemen abgebildet. Die Zukunft bedeutet ein Umdenken hin zu neuen Karrieremodellen und auch flexibleren Gehaltsmodellen. Individuelle Fähigkeiten und die persönliche Leistung sollten für die Unternehmen zum Maßstab und zur Orientierung bei zukünftigen Gehalts- und Lohnzahlungen sein.<sup>81</sup> Es liegt an den Unternehmen, solche Modelle zu entwickeln, die sich noch mehr an der Leistung des Einzelnen orientieren und diese auch entsprechend honorieren. In Mitarbeitergesprächen können Karriereoptionen angeboten werden. Eine individuelle Entwicklungs- und Laufbahnplanung bietet den Unternehmen die Chance, Nachwuchs- und Fachkräfte an das Unternehmen zu binden.<sup>82</sup> Bei Personalentwicklungsgesprächen mit älteren Beschäftigten ist es wichtig, offen und konstruktiv nach den persönlichen Zielen und Vorhaben zu fragen und diese nach Möglichkeit auch zu berücksichtigen.<sup>83</sup>

### **6.6.6 Out of the job**

Ruhestandsvorbereitungen oder die Personalfreisetzung in sozial verträglicher Form sind Aufgabe dieser Entwicklungsmaßnahmen. Hierzu bieten die Unternehmen, aber auch externe Partner, verschiedene Betriebsinformationen, Personalgespräche, spezielle Seminare und Vorträge an.<sup>84</sup> Mit den verschiedenen Maßnahmen muss sichergestellt werden, dass Mitarbeiter nach dem Renteneintritt nicht in einer Perspektivlosigkeit verfallen. Es gilt Ziele zu formulieren, die den MA auch nach dem Erreichen des Ruhestandes motivieren und mobilisieren. Neue Ziele könnten z.B. der Aufbau von zusätzlichen Sprachkompetenzen, der Besuch einer

---

<sup>81</sup> Vgl. Wächter, Sallet 2006, S. 125

<sup>82</sup> Vgl. DGFP 2012, S. 76

<sup>83</sup> Vgl. f-bb 2005, S. 142

<sup>84</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 171 ff.

Seniorenuniversität oder auch verschiedene sportliche Aktivitäten sein. Lebenslanges Lernen wird auch hier weiter integriert. Grundsätzlich ist bei der Personalfreisetzung auf einen wertschätzenden und sensiblen Umgang mit den älteren Mitarbeitern zu achten. Wenn ein Unternehmen darauf abzielt auch nach dem Renteneintritt auf das Wissen eines Mitarbeiters zurückzugreifen, ist dies durch flexibel gestaltbare Tätigkeiten, Mentoring oder Coaching und in projektbezogenen Senior-Expertentum denkbar. Findet der Übergang in den Ruhestand gleitend statt, so ist ein Wissenstransfer sehr wichtig. Es geht nicht nur darum den neuen MA einzuarbeiten, sondern die Person, die das Unternehmen verlässt muss relevantes Erfahrungswissen weitergeben. Ist ein MA mit einem guten Gefühl und einer Wertschätzung durch das Unternehmens aus einem Betrieb ausgeschieden, so wird er immer wieder gerne in diesen zurückkehren und sich auch nicht davor sperren, mit dem eigenen Fach- oder Erfahrungswissen weiterhin zu helfen.

## 6.7 Wissenstransfer

Durch die erhebliche Veränderung der Altersstruktur der Erwerbstätigen steigt der Anteil der älteren MA. Wenn dieser zukünftig zahlenmäßig überwiegende Anteil aus dem Erwerbsleben ausscheidet, droht den Unternehmen eine Verknappung von Mitarbeitern als Träger des Wissens. Auch ist ein erheblicher Verlust von Wissen zu befürchten, das mit den Wissensträgern in den Ruhestand geht. Die Unternehmen und das Personalmanagement sind gefordert mit entsprechenden Strategien entgegen zu steuern.

Bei dem Wissen, das verloren gehen könnte, geht es in der Hauptsache um Erfahrungswissen. Das Fachwissen ist hierbei weniger relevant, da gerade die nachrückenden Nachwuchskräfte über dieses verfügen sollten. Das Erfahrungswissen liegt bei den älteren Mitarbeitern, die sich diesen Wissensbestand langjährig aufgebaut haben. Wie motiviert die Älteren sind um ihr Wissen an die Jüngeren weiterzugeben, hat auch etwas mit der Wertschätzung zu tun die Mitarbeiter im Unternehmen erfahren.<sup>85</sup> Ein MA der in seinem Unternehmen eine Wertschätzung verspürt, wird eher bereit sein den eigenen langjährigen Wissensstand zu teilen. Dagegen werden ältere Mitarbeiter denen das Gefühl gegeben wird „zum alten Eisen“ zu gehören und damit weniger wert zu sein, dementsprechend weniger motiviert sein sich für das Unternehmen einzusetzen. Je stärker eine Wertschätzung aller MA und vor allem der Älteren in

---

<sup>85</sup> Vgl. f-bb 2005, S. 122

der Unternehmenskultur verankert und auch gelebt wird, je eher werden diese älteren Mitarbeiter bereit sein ihr Wissen zu teilen.

Es gibt eine Reihe von Maßnahmen und Instrumenten um den intergenerationalen Wissenstransfer und Wissensverteilung zu gewährleisten. Dazu zählen spezifisch wissensorientierte Anreizsysteme, bei denen ausdrücklich aufgefördert wird das eigene Wissen zu teilen und auch das Wissen anderer zu nutzen. Hochqualifizierte Wissensträger könnten aber auch durch immaterielle Anreize wie Karriereperspektiven oder größere Gestaltungsspielräume motiviert werden. Bei der Anreizgestaltung sollten die spezifischen Bedürfnisse der MA berücksichtigt werden. Durch angebotene bindungsorientierte Anreize kann ein langfristiger Verbleib im Unternehmen gefördert werden. Ein bewusstes Bilden altersgemischter Arbeits- und Projektgruppen fördert den Austausch von Erfahrungs- und Fachwissen. Best Practice Sharing bedeutet die Offenlegung und Weitergabe von besten Lösungen. Dabei fließen die Erfahrungen und auch die Wissensbestände älterer MA mit ein, werden dokumentiert und geteilt. Auch der gezielte Aufbau einer Nachfolge hilft beim Erhalt von individuellem Wissen. Dieser sollte frühzeitig genug stattfinden und wäre die richtige Maßnahme, wenn es um das Ersetzen strategisch wichtiger Personen im Unternehmen ginge. Strukturierte Übergabe- und Austrittsgespräche sind ein weiteres Mittel um Wissen im Unternehmen zu behalten. Dies könnte durch das Durchführen einer Wissensstafette geschehen.<sup>86</sup> Die Bereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters ist auch abhängig davon, wie entspannt und konstruktiv die Atmosphäre der Gespräche ist. Dieser Prozess der Übergabe sollte insgesamt wertschätzende Gestaltung besitzen. Desweiteren gibt es sogenannte Tandem-Modelle bei denen ein jüngerer MA einem erfahrenen älteren MA zugewiesen wird. In dieser Konstellation lernt der Jüngere über einen gewissen Zeitraum von dem Älteren. Diese Übertragung von Wissen braucht die Bereitschaft des älteren Mitarbeiters sein Wissen weiterzugeben. Geeignete Anreizsysteme sind hier genauso wichtig, wie eine gemeinsame Vertrauensbasis.

Eine weitere Maßnahme ist eine Kooperationsbeziehung mit einem altersmäßig ausgeschiedenen MA. Dieser könnte als Berater, Experte, Trainer oder Mentor fungieren. Bei schwierigen Aufgaben oder kritischen Situationen kann dieser Mitarbeiter hinzugezogen werden. Auch hier kommt es darauf an wie das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben stattgefunden hat. Ein MA der angemessen und individuell in den Ruhestand begleitet wurde und sich somit gut behandelt

---

<sup>86</sup> Vgl. DGFP 2012, S. 88

fühlte, wird eher bereit sein kooperativ zusammenzuarbeiten als einer, der abrupt und mit Gleichgültigkeit in den Ruhestand entlassen wurde.<sup>87</sup>

Die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen auch das Wissensmanagement vor zusätzliche Aufgaben. Es geht darum, ausreichend neues Wissen in das Unternehmen zu transferieren und die alten individuellen und kollektiven Wissensbestände im Unternehmen zu behalten.

## **6.8 Personalentwicklung und andere betriebliche Funktionen**

Die Personalentwicklung ist ein Subsystem im Hauptsystem Unternehmen. Die verschiedenen betrieblichen Funktionen müssen eng miteinander zusammen arbeiten, sich aufeinander abstimmen und ineinander greifen. Für alle Funktionen gilt es die eigenen Ziele an den Zielen des Unternehmens auszurichten. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass sie ihre Aktivitäten immer wieder mit denen der anderen Personalwirtschaftsfunktionen und allen anderen betrieblichen Funktionen abgleicht.

Gerade für die Personalentwicklungsmaßnahmen zeigt es sich, dass sie unter dem Aspekt des demografischen Wandels und seiner Folgen einen guten Anfang bilden, aber alleine nicht ausreichen werden. Zukünftige altersdifferenzierte Personalarbeit braucht das Zusammenspiel der Personalentwicklung, der Arbeitsorganisation, der Gesundheitsförderung und der Unternehmenskultur.

Wenn zukünftig mehr ältere Arbeitnehmer in den Unternehmen tätig sind, geht es auch darum Arbeitsplatzanforderungen zu prüfen. Hier gibt es ein weites Handlungsfeld, Ziel muss es sein Aktivitäten und Vorgänge im Arbeitsprozess so zu gestalten, dass sie auch in längeren Zeitraum durchgeführt werden können. So sind im Besonderen:

- die Arbeitsstätte (Beleuchtung, allgemeine Sicherheit),
- der Arbeitsplatz (Mobiliar, Fläche),
- die Arbeitsumgebung (Lärm, Klima, Gefahrstoffe),
- Arbeitsmittel (Maschinen, Geräte, Werkzeuge) und
- Arbeitsabläufe bzw. Arbeitsverfahren

zu prüfen und gegebenenfalls neu zu gestalten.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 269 ff

Geht es in Zukunft um das lebenslange Lernen, dann geht es auch darum gesundheitliche Aspekte zu betrachten. Es zeigt sich immer wieder, dass ein gesunder Lebensstil und auch körperliche Fitness die Lernfähigkeit positiv beeinflussen. Unter dem Eindruck älter werdender Belegschaften und einer längeren Verweildauer der Beschäftigten in den Unternehmen, wird es noch wichtiger werden, deren Leistungsfähigkeit zu erhalten. Der Ansatz der präventiven Maßnahmen muss aber schon mit den jungen Mitarbeitern beginnen.<sup>89</sup> Viele betriebliche Maßnahmen erfolgen auf freiwilliger Basis und so ist ein gewisses Maß an Eigeninitiative der MA notwendig. Angebote der Unternehmen sind z.B. Gesundheitschecks, Nichtraucherprogramme und Impfangebote. Präventive Maßnahmen zum Erhalt der Fitness und der psychischen Gesundheit können von Unternehmerseite durch Vorträge und Fortbildungen zu unterschiedlichen Gesundheitsthemen unterstützt werden. Weitere Impulse zur Förderung der eigenen Gesundheit können durch Angebote zur Ernährung, Bewegung und Entspannung gesetzt werden.<sup>90</sup>

Geht es darum Veränderungsprozesse im Unternehmen zu generieren, so kommt der Unternehmenskultur eine zentrale Stellung zu.

„Denn ohne eine in sich stimmige unternehmenskulturelle Grundlegung und Rückbindung wird kein personalpolitisches Handlungsfeld langfristig erfolgreich ausgestaltet werden können.“<sup>91</sup>

Geht es in Zukunft darum eine ganzheitlich und altersdifferenzierte Personalentwicklung in den Unternehmen zu verankern, so ist eine Grundvoraussetzung eine Unternehmenskultur, die dem Alter und Altern Wertschätzung entgegen bringt. Die Erwerbstätigen werden in Zukunft länger im Arbeitsprozess stehen und die Unternehmen werden die unterschiedlichen Lebensphasen und die damit verbundenen Merkmale berücksichtigen müssen. Damit die Personalentwicklung mit ihren Maßnahmen eine nachhaltige Veränderung erzielt, wird eine enge Verzahnung mit dem Gesundheitsmanagement und der Arbeitsorganisation erfolgen müssen. Maßgeblicher Faktor wird aber eine Unternehmenskultur sein, die ältere und jüngere Mitarbeiter gleichermaßen wertschätzt.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> DGFP 2012, S. 118

<sup>89</sup> Vgl. Preißing 2010, S. 308

<sup>90</sup> Vgl. DGFP 2012, S. 120 f

<sup>91</sup> Preißing 2010, S. 348

<sup>92</sup> Vgl. DGFP 2004, S. 52

## 7 Fazit

Der Mensch ist zu einer wichtigen Ressource geworden und die Unternehmen haben seit langem erkannt, dass sie nur konkurrenzfähig bleiben, wenn sie ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren und fördern.

Dies ist die Aufgabe der Personalentwicklung. Sie ist Teil der Personalwirtschaft und ihre Aufgabe ist die Bildung und Förderung der Mitarbeiter sowie die Organisationsentwicklung. Die Personalentwicklung arbeitet zielgerichtet, systematisch und methodisch. In jüngster Zeit erhält sie eine Aufwertung durch eine stärkere strategische Orientierung. Sie leitet die eigenen Strategien aus den übergeordneten Unternehmensstrategien und –zielen ab. Sie verfolgt verschiedene Ziele und spricht verschiedene Zielgruppen an. Die Verantwortung ist klar verteilt.

Es gibt verschiedene Maßnahmen, die sich danach unterscheiden ob sie intern oder extern durchgeführt werden. Mit dem Funktionszyklus nach Becker besitzt die Personalentwicklung ein Instrument, durch den eine systematische und strukturierte Abfolge möglich ist, um die Mitarbeiter systematisch zu entwickeln. Es gibt verschiedene Erfolgsfaktoren für die Personalentwicklung, die sich in den unterschiedlichen Phasen des Funktionszyklus wiederfinden.

Die Unternehmen müssen sich in ihrer Umwelt mit unterschiedlichen Einflüssen und Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Einer davon ist der demografische Wandel. Dieser wird durch seine Veränderungen die künftige Arbeitswelt wesentlich prägen. Die Erwerbsbevölkerung wird nicht nur altern, sondern auch in erheblichem Maße schrumpfen. Strukturen werden sich deutlich verschieben. Schaut man auf die demografische Entwicklung, so ist abzusehen, dass es ohne die älteren Mitarbeiter nicht geht. Sie werden zukünftig wesentlich länger in den Unternehmen verweilen. Die Anforderungen die an die Qualifikationen der Beschäftigten gestellt werden, steigen durch die Techniken der Wissensgesellschaft.

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, neue Aufgaben und Herausforderungen. Erwerbstätige oberhalb von 40 Jahren hatten bisher in vielen Unternehmen keine Chance auf Personalentwicklung. Zukünftige Personalarbeit muss sich mit dem Leistungsvermögen und der Leistungswandlung älterer Mitarbeiter beschäftigen. Personalentwicklung wird sich zu einem ganzheitlichen Prozess wandeln. Es geht nicht mehr nur um das Schließen von Lücken, sondern um eine nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Alle Mitarbeiter unabhängig von Hierarchiestufe, Geschlecht und Lebensalter sind Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen. Es

geht um das Anpassen von individuellen Maßnahmen, die die Stärken des Einzelnen, seine Interessen und seine individuelle Lebenssituation beachten. Eine Altersstrukturanalyse ist Grundvoraussetzung für eine altersadäquate Personalentwicklung. Diese Analyse kann frühzeitig die Auswirkungen des demografischen Wandels aufzeigen und es lassen sich aus ihren Ergebnissen konkrete Maßnahmen und Strategien für die betriebliche Personalpolitik ableiten.

Lernen nicht zu verlernen liegt in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ein lebenslanges Lernen, ist Voraussetzung für die Qualifizierung der älteren Erwerbstätigen und führt zu echter Kompetenzentwicklung. Aufgabe der Unternehmen ist es, ein altersgerechtes Lernen intern wie auch extern zu ermöglichen.

Es ist nicht zwingend notwendig, neue Instrumente der Personalentwicklung und der Arbeitsgestaltung zu schaffen. So gibt es zahlreiche Instrumente und bewährte Methoden, die einfach weitergedacht und auf die individuellen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausgerichtet bzw. zugeschnitten werden müssen. Parallel zu gesundheitsfördernden Maßnahmen wird es notwendig werden, dass auch Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse so gestaltet werden, dass sie nicht zu einer psychischen und physischen Überbelastung führen. Arbeit muss so gestaltet werden, dass sie die Mitarbeiter über den Verlauf eines ganzen Erwerbslebens fordert und fördert. Die verschiedenen Maßnahmen lassen sich auf alle Generationen im Unternehmen transferieren.

Den unternehmerischen Willen voraus gesetzt kann eine generative Vielfalt ein echter Wettbewerbsvorteil sein. Lernen zwischen den Generationen fördert den Austausch von Fach- und Expertenwissen. Wenn Unternehmen eine positive Einstellung zu den Alten und den Alterungsprozessen entwickeln, fördert dies eine positive Unternehmenskultur. Die Akzeptanz, Rücksichtnahme, Anerkennung und vor allem die Wertschätzung werden zentrale Punkte einer zukünftigen Führungskultur.



## Literaturverzeichnis

- Preißing, D. (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München.
- Becker, M. (2009): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5.Auflage, Stuttgart.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle, Stuttgart.
- DGFP e.V.(Hrsg.) (2013): Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit, Bielefeld.
- DGFP e.V.(Hrsg.) (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele, Bielefeld.
- Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (2005): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld.
- Gatter, J. (2004): Personalpolitik und alternde Belegschaften, München.
- Horvath, P. (2003): Controlling, 9.Auflage, München.
- Meifert, M.T. (2013): Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in 8 Etappen, Wiesbaden
- Mudra, P. (2004): Personalentwicklung, Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München.
- Rischar, K. (2003): Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb, Renningen.
- Ritz, K. (2012): Kulturbewusste Personalentwicklung in wertorientierten Unternehmen, Wiesbaden.
- Ryschka, J. Solga, M. ,Mattenklott, A. (Hrsg.) (2011): Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden.
- Schneyder, W.v. (2007): Kennzahlen für die Personalentwicklung, Wiesbaden.
- Stein, V. (2013): Personalmanagement für Dummies, Weinheim
- Thom, R., Zaugg, J. (Hrsg.) (2008): Moderne Personalentwicklung, 3.Auflage, Wiesbaden.
- Veen, S. (2008): Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität, München und Mehring.
- Wächter, H./Sallet, D. (Hrsg.) (2006): Personalpolitik bei alternder Belegschaft, München und Mehring.